

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

CASO: MANUELITA S.A. – DIVISIÓN ACEITES Y GRASAS

CLAUDIA CONSTANZA CASTAÑEDA GÓMEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO

SANTIAGO DE CALI

2005

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
CASO: MANUELITA S.A. – DIVISIÓN ACEITES Y GRASAS

CLAUDIA CONSTANZA CASTAÑEDA GÓMEZ

Trabajo de grado para optar al título
Comunicadora Social - Periodista

Director:

LUIS FELIPE CARDONA DEL REAL
Comunicador Social - Periodista

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI

2005

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social – Periodista.

DIANA MARGARITA VÁSQUEZ ARANA

Jurado

SOLÓN CALERO CRUZ

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Julio de 2005

El fruto del esfuerzo de este trabajo y de toda mi actividad académica esta dedicado a las dos personas más importantes de mi vida, a mi madre Maria Nhora y mi hija Isabella, que siempre apoyaron mis decisiones y sacrificaron el tiempo que podían compartir conmigo para contribuir con mi fuerte decisión de culminar esta carrera.

Espero poder retribuirles todo su esfuerzo y amor.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. PROBLEMA	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 SISTEMATIZACIÓN	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 JUSTIFICACIÓN	13
2. MARCOS DE REFERENCIA	15
2.1 ANTECEDENTES	15
2.2 MARCO TEÓRICO	15
2.2.1 La comunicación organizacional	16
2.2.1.1 La Planeación Estratégica	18
2.2.2 Conceptos de Comunicación Organizacional	20
2.2.2.1 Tipos de estrategias de comunicación	22
2.2.3 Comunicación Interna	23
2.2.4 Niveles de Comunicación	24
2.2.5 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000 del ICONTEC	25
2.2.5.1 Historia	25
2.2.5.2 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL	29

2.4 MARCO CONTEXTUAL	32
2.4.1 Historia de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas	33
2.4.2 Diagnóstico de Autoimagen	35
2.4.3 Proceso de comunicaciones	47
2.4.3.1 Actividades del proceso de Comunicaciones	50
2.4.4 Proceso de Comunicaciones momento actual	52
2.4.4.1 Cambios en el proceso	52
2.4.4.2 Actividades actuales del proceso de comunicaciones	53
3. METODOLOGÍA	60
3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO	60
3.2 INSTRUMENTOS	60
3.3 PROCEDIMIENTO	61
4. RESULTADOS	62
5. CONCLUSIONES. Hacia un Diagnóstico de Clima Organizacional	64
6. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Organigrama General de MANUELITA S.A. – División Aceites y Grasas	73
Anexo 2 Mapa de procesos de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas	74
Anexo 3 Nuevo Mapa de Procesos	75
Anexo 4 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000	76
Anexo 5 Tabla de Públicos y de medios	79
Anexo 6 Tabla de Stakeholders y Medios	81
Anexo 7 Funciones del Comunicador	86
Anexo 8 Tabulación Encuesta Sistema de Gestión de la Calidad	89
Anexo 9 Diagnóstico de Autoimagen	91

RESUMEN

El siguiente proyecto se hizo con el fin de posicionar la labor del Comunicador organizacional dentro de las empresas u organizaciones y de determinar la participación que las comunicaciones tienen dentro de los Sistemas de Gestión de la Calidad, producto de la certificación en calidad del ICONTEC.

Para cumplir este objetivo se hizo un análisis de caso, la empresa elegida fue Manuelita S.A. División Aceites y Grasas y su proceso de comunicaciones, el cual depende directamente del Sistema de Gestión de la Calidad.

Durante la lectura de este documento el lector encontrará una aproximación a la comunicación organizacional y sus diferentes aplicaciones, encontrará una ilustración de los que es la norma ISO 9001:2000, que es la que da lugar a los Sistemas de Gestión de la Calidad y una detallada explicación del proceso de comunicaciones de la empresa analizada y sus actividades.

A partir de esta información y de sus vivencias, la autora del proyecto hace su análisis y expone los resultados, conclusiones y recomendaciones con los cuales se logrará el objetivo inicialmente propuesto. Adicionalmente la autora se atreve a postular este documento como la primera aproximación a un Diagnóstico de Clima Organizacional de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas están en un momento coyuntural debido a la fuerte competencia de mercados, una de las opciones para afrontarla es la certificación de la calidad del ICONTEC¹. Para que esta opción sea viable y exitosa se hace necesario crear estrategias de divulgación e implementación al interior de la organización, para que los empleados comprendan el significado de la certificación, los cambios y aspectos positivos que se logran.

Es ahí, en donde la comunicación ejerce su mejor papel y se convierte en su mano derecha, como lo señala Ivonne Torrente:

“La comunicación organizacional se presenta como un fenómeno que se estudia, para conocerlo y/o para mejorar los aspectos del proceso que resulten negativos para los intereses de la empresa, es decir, que de alguna manera limiten o no favorezcan el logro de los objetivos estratégicos”².

Manuelita S.A. División Aceites y Grasas es una de las empresas que ha recurrido a la certificación como una forma de distinción sobre la competencia, uno de los requisitos de la certificación es asegurar la difusión de la información a través de la comunicación, para ello define y especifica la función de las comunicaciones dentro de la norma, en el capítulo 5 “*Responsabilidad de la dirección*” artículo 5.5.3, el cual está descrito a continuación.

5.5.3 Comunicación interna

“La Alta Dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad”³.

Existen otras situaciones por las cuales es importante la comunicación dentro de la empresa, Manuelita S.A. División Aceites y Grasa está viviendo un significativo crecimiento a nivel organizacional, medido en términos de normalización, proceso

¹ La certificación de la calidad ICONTEC en la norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una empresa acreditada. Y que certifica, que la empresa cumple las más estrictas normas de calidad, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente. ISO 9001 – Norma de calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. http://www.buscportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

² TORRENTE, Ivonne. Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación [En línea]. (Cuba), Julio 2002. [Consultado septiembre 20 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm>

³ Norma Internacional Traducción certificada ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Suiza : ISO, 2000. P. 5.

que inicio en el año 2002. La empresa ahora está implementando el sistema por competencias y está interesada en la creación o contratación de un sistema que le permita manejar el recurso humano, lo que evidencia su expansión a nivel organizacional; es importante entonces que todos los empleados estén sincronizados y hablen el mismo idioma, también que se sientan a gusto y comprendan las implicaciones que éste crecimiento conlleva. Para el logro de estas expectativas la Comunicación Organizacional es una herramienta base.

Otro punto por el cual es conveniente este estudio. Las compañías de Colombia están experimentando un cambio significativo en el mercado, ahora estamos a las puertas de un Tratado de Libre Comercio, que obligará al mercado colombiano a presentar productos de mejor calidad y a ser más competitivo para superar las ventajas del mercado del exterior, para ello deben las organizaciones buscar herramientas que permitan demostrar la calidad de sus productos y así tener una ventaja competitiva, entre ellas está la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC, como resultado de la certificación del ICONTEC.

Estas dos condiciones permiten a la empresa vender su imagen y evidenciar su calidad, lo que en últimas se convierte en capacidad de competencia frente a los otros mercados. Para que esta estrategia resulte, es necesario el compromiso de los colaboradores de la organización, son ellos los que deben comprender, implementar y alcanzar en su totalidad las políticas y objetivos de un Sistema de Gestión de la Calidad, dependiendo de su comprensión y apropiación, la empresa logra los objetivos que se propuso al implementarlo.

Es ahí donde juega un papel importante la Comunicación Organizacional, ya que a través de ella se busca que todos los colaboradores comprendan lo que implica un sistema como éste y lo apropien. La difusión de todos los requerimientos, cambios organizacionales y nuevos planteamientos alrededor de lo que significa la empresa y lo que implica la implementación de un sistema de gestión de la calidad, está apoyada en la comunicación. Siendo ésta una de las razones por la cual la comunicación al interior de la empresa es estratégica, ya que debe servir de apoyo a la Alta Gerencia en la consecución de sus objetivos, logrando el entendimiento, la apropiación y difundiendo de la manera más adecuada los objetivos que tiene. Otra razón para decir que la comunicación es estratégica dentro de las organizaciones, tiene que ver con el apoyo que brinda a la alta dirección en la toma de decisiones, específicamente en su difusión y en el logro de la comprensión de las mismas por parte del personal.

En este documento se hará un análisis de caso de la empresa Manuelita S.A. División Aceites y Grasas y su proceso de comunicaciones dentro del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC. Para ello se han definido varias secciones:

Se planteó una pregunta problema cuyo objetivo principal es enmarcar el estudio y determinar el papel de la comunicación organizacional dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de posicionarlo.

Se acude entonces al Marco de Referencia en donde se especifican claramente tres tipos de marcos: Marco Teórico y Marco Conceptual y Marco Contextual. En el primero se hace un recorrido breve sobre los inicios de la comunicación y su posterior división en ramas, como la comunicación organizacional, la utilización de estrategias de comunicación que permitan la fluidez de las empresas en diferentes aspectos; los tipos de estrategias, tipos de comunicación al interior de las organizaciones y los niveles de comunicación contemplados en la actualidad.

Igualmente se hace una introducción a la Norma ISO 9001: 2000 que es una de las directrices del presente trabajo, su historia y capítulos pertinentes al tema de la comunicación.

El Marco Conceptual abarca terminología directamente relacionada con la Norma ISO 9001: 2000 con el fin de facilitar la comprensión del documento.

Por último en el Marco Contextual se hace un recuento de la historia de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas para llegar a la posterior creación del proceso de comunicaciones y su estado actual.

Finalizados los marcos se explica la metodología de trabajo, la cual tiene un enfoque cualitativo y se basa en dos fuentes principales, las primarias y las secundarias, y en el seguimiento del proceso de comunicaciones de la organización elegida para el estudio.

De la misma manera para la optimización de los recursos se planificó el tiempo, materiales y dinero que la realización de este proyecto requirió.

Durante el desarrollo del presente estudio se tuvieron que realizar desplazamientos a la empresa estudiada, lo que generó en algunos momentos dificultades por el tiempo empleado en el desplazamiento, porque la organización queda en las afueras de la ciudad de Villavicencio y la autora vive en Bogotá, igualmente no hay suficiente transporte hacia el sector donde está ubicada la plantación. En los casos en que se requirió información adicional se contó con la colaboración de la estudiante en práctica Paola Barrios cuya única dificultad encontrada fue el tiempo que debía emplear en el envío de información con respecto a sus ocupaciones dentro de la empresa.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El punto central del presente anteproyecto es el papel estratégico de la comunicación organizacional como herramienta o mecanismo de apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, según la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el papel estratégico de la comunicación organizacional en la apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

¿Qué participación tuvo la comunicación organizacional dentro de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas?

¿Qué papel cumple actualmente la Comunicación Organizacional dentro del Sistema de Gestión de la Calidad en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas?

¿Cuál es el enfoque del proceso de Comunicaciones dentro de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas?

¿Cuáles han sido los resultados de las evaluaciones de la apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Contribuir al reconocimiento organizacional de la importancia que tiene la comunicación dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, como una herramienta base para lograr la apropiación del mismo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de participación de la comunicación dentro de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Especificar las funciones que actualmente está cumpliendo el proceso de comunicaciones de la empresa.
- Investigar si se han hecho evaluaciones al proceso de apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.
- Definir los resultados de las evaluaciones al proceso de apropiación del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas e identificar el rol cumplido por la Comunicación Organizacional en este campo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Con este estudio se pretende posicionar el proceso de comunicaciones en Manuelita S. A. División Aceites y Grasas, el cual se está estableciendo dentro de la organización.

También dejar una evidencia que constate la importancia de la comunicación en una organización, dado que no es solamente una herramienta básica dentro de ella, sino un conjunto de procesos transversales a la misma: de tal forma, se intentará mostrar cuales son las ventajas y los aportes que logra una empresa al tener definida un área, departamento o proceso de comunicaciones y la importancia que éste tiene en la implementación de un Sistema.

De igual forma se quiere posicionar el desempeño de un comunicador dentro de una organización y las implicaciones de sus aportes; el bienestar y el aprovechamiento que puede tener una empresa con el manejo adecuado de la de la comunicación. Asimismo que sirva de ejemplo en otras implementaciones, en cuanto al proceso, que desde el año 2002, Manuelita S.A. División Aceites y Grasas está viviendo. Es otra mirada para cualquiera que se encuentre ante el mismo caso.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

El tema de investigación surgió como resultado del trabajo realizado durante la práctica profesional en Comunicación Organizacional de la autora de este texto: se hizo un Diagnóstico de Autoimagen en la organización, cuyo alcance trascendió hasta los principios organizacionales de la misma (Visión, Misión, Historia, Símbolo, Política de la calidad etc.) y cuyos resultados fueron poca claridad en los conocimientos de los principios organizacionales y de su sistema de gestión de la calidad.

Durante el proyecto se describirán cada uno de los pasos seguidos no sólo durante la práctica sino durante la aplicación de cada una de las propuestas, todas encaminadas a mejorar la apropiación de los principios organizacionales de la empresa.

Es importante aclarar que durante el primer año de certificación no hubo ningún apoyo del proceso de comunicaciones, ya que estaba compuesto por personal que no era idóneo en la materia, sólo hasta marzo de 2004 se contrató una practicante para esta labor y se empezó a construir el proceso.

Durante el tiempo de práctica lo primero que se hizo fue el Diagnóstico de Autoimagen, con el fin de saber en qué punto estaban los colaboradores de la empresa en cuanto a conocimientos del Sistema de Gestión de la Calidad y a los principios organizacionales de la empresa.

2.2 MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se hace una introducción a los orígenes de las comunicación organizacional después de la guerra, una ilustración detallada de las formas de comunicación existentes en las organizaciones y algunos tipos de estrategias de comunicación.

Se destinó un numeral aparte para la Comunicación Interna y los niveles de comunicación ya que competen directamente al análisis de caso planteado en este proyecto.

De la misma manera se encontrará la explicación de la Norma ISO 9001:2000, su historia, el enfoque en el que está enmarcada y los capítulos de la norma que se relacionan directamente con la comunicación.

2.2.1 La comunicación organizacional: La Comunicación ha estado presente desde la creación de la humanidad, desde el mismo instante en que el ser humano sintió la necesidad de agruparse y para ello fue necesario el intercambio de ideas.

Si se parte de un análisis antropológico e histórico, la comunicación comenzaría a revelárenos como un principio de relación humana implícita en el proceso mismo de la estructuración de cualquier forma de vida colectiva, independientemente del grado particular de desarrollo tecnológico que ésta haya alcanzado⁴.

Después de 1945, la comunicación institucional u organizacional en Estados Unidos se consolidó como actividad profesional del mercado de la información, pues ya se había visto lo eficaz que ésta podía ser a la hora de persuadir públicos durante la guerra, y como podía ser utilizada para enterar a una nación del porqué de una decisión gubernamental.

Finalizada la guerra, quedaron vacantes muchos profesionales en la materia, se debía reactivar la economía y buscar buenas alianzas con los países, de igual forma responder a los compromisos adquiridos con los países aliados, sustentar la extensión de la democracia liberal y la economía del mercado. Todo este contexto obligaba a la nación y a las empresas a instalar en cada actividad realizada programas de comunicación institucional, siendo éste el clima perfecto para su evolución.

Con el resurgimiento de la economía, los profesionales crearon asociaciones dedicadas a la comunicación institucional, las más importantes fueron la “Public Relations Society of America, fundada en 1948, y la International Association of Business Communicators”⁵, instituida en 1970. Las universidades incluyeron la materia en su pensum, vinculada a las facultades de Periodismo o Lingüística, siendo esta época vital para esta rama de la comunicación.

El panorama estaba compuesto por varios factores que ayudaron al surgimiento y estabilidad de la comunicación institucional:

⁴ LÓPEZ VERONI, Felipe. La ciencia de la Comunicación. Método y objeto de estudio. 2 ed. México: Editorial Trillas, 1997. p 9.

⁵ SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos. Introducción a la Comunicación Institucional. España: Editorial Ariel, 2001. 205 p.

Proliferaron los programas de comunicación institucional en todas las organizaciones, esto como resultado del uso que a ésta se le había dado durante la guerra. Había estabilidad en cuanto al número de asociaciones de comunicación existentes en las ciudades, sobre todo en las grandes. Apareció numerosa literatura científica y técnica. Se habían creado varias organizaciones con profesionales en el tema y las que ya existían se reorganizaron.

Se crearon cursos de Comunicación Institucional en las universidades y había más profesionales con estudios superiores. Por último se universalizó la práctica de la Comunicación Institucional. La empresa más representativa para ese entonces fue la Hill & Knowlton, que fue la pionera en el establecimiento de una red internacional de oficinas. Todo este panorama hizo que las organizaciones dieran una mirada atenta a los beneficios que este fenómeno les traía, entendieron que, como indica Ricardo Sotillo:

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización, en un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial⁶.

En Colombia, los estudios alrededor de este tema son muy pocos. Esto puede deberse a que este enfoque apenas lleva unos años y son escasas las empresas que ven la comunicación de una forma estratégica, como una herramienta para lograr el cumplimiento de sus objetivos y el mejoramiento de su imagen tanto al interior como al exterior de la empresa. Advierte Mónica Valle:

Desde el punto de vista empírico se podría decir que aún en Colombia, se percibe la Comunicación Organizacional como speech communication (comunicación del habla): de persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), de discurso público (u oratoria) y de comunicación mecanicista (medios) con el personal.

Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial, pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en

⁶ SOTIOLLO HIDALGO, Ricardo. Comunicación Interna ¿Para qué? [en línea]. Andalucía, España, Abril 2004. [Consultado en septiembre 20 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/rsh6.htm>

aumento, cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de estas características ⁷.

2.2.1.1 La Planeación Estratégica: Es importante tener el concepto de Planeación Estratégica, ya que a través de él se rigen todas las empresas. Definida como el “Proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión y la visión de la organización. Se considera que es la función administrativa primordial y más importante de un líder” ⁸.

La Planeación Estratégica propone la elección, la definición de opciones frente al futuro y el suministro de los medios necesarios para cumplir la misión y visión de las empresas. “Se trata de trazar un mejor camino desde el presente hacia el futuro y sin desconocer el pasado” ⁹.

Dentro de los procesos estratégicos se pueden definir dos etapas, la de análisis y planteamiento de estrategias y la de aplicación. Se analiza la posición de la empresa con respecto a su entorno en sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a través de la matriz DOFA, una herramienta de análisis que permite a las empresas trabajar con la información que poseen de su negocio.

Los procesos estratégicos están compuestos por la alta dirección o gerencia de las empresas, quienes son los que dan las directrices de funcionamiento, por ende han de proponer en su mayoría la metodología para llegar a la visión propuesta.

En el caso de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, el proceso estratégico encabeza los dos procesos siguientes por ser éste quien da las directrices empresariales, el productivo y el de soporte, y está compuesto por 4 subprocesos así:

- Planeación Estratégica (6 Gerencias: Gerencia de División, Gerencia de Plantación, Gerencia Administrativa, Gerencia Planta Extractora, Gerencia de Campo, Gerencia de Ventas).
- Comunicaciones: Jefe de Calidad, Asistente de Comunicaciones.
- Gestión de Calidad: Jefe de Calidad, Asistente de Calidad.
- Atención al cliente: Gerente de Ventas, Jefe de Calidad.

El objetivo final del proceso estratégico es satisfacer al cliente.

⁷ Ibid.

⁸ El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional [en línea]. Guatemala: Deguate.com, 1998. [Consultado en Febrero 8 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.degate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

⁹ Ibid.

Es importante anotar la presencia del proceso de comunicaciones dentro de este esquema, ya que es a través de el que se comunican las estrategias propuestas durante la planeación estratégica y es a través de la comunicación que se logra que los colaboradores y demás entidades trabajen conjuntamente por la consecución y el cumplimiento de la visión y la misión.

Un ejemplo de participación estratégica del proceso de comunicaciones es el procedimiento de inducción, que se aplicó a los colaboradores nuevos en campo, algunos ya habían trabajado en la empresa pero nunca habían pasado por este procedimiento ni conocían la planta extractora. A través de este procedimiento también se quería lograr un cambio en algunos de los hábitos de corte del fruto (ver marco conceptual).

El siguiente es el informe de resultados de la primera inducción realizada en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas para el mes de octubre de 2004.

INFORME PRIMERA INDUCCIÓN C.T.A.¹⁰ Y CONTRATISTAS

Objetivo: Difundir los principios organizacionales de la empresa y hacer un acercamiento con el proceso de planta extractora.

Invitados: 35 colaboradores de campo que ingresaron en los meses de octubre y noviembre, asistieron 22, lo que equivale a un 63%.

Resultados:

Los resultados de esta capacitación se pueden calificar como positivos.

- Los colaboradores se sintieron reconocidos al ver en las imágenes del video algunos de sus compañeros y campamenteros¹¹.
- Durante la inducción se les brindó la oportunidad de hacer preguntas y enterarse de los beneficios que obtienen al trabajar para Manuelita.
- Recibieron capacitación en Principios Organizacionales, Salud Ocupacional, Trabajo social, Campo, Gestión de Calidad y Planta Extractora. Durante ésta, se les hizo énfasis en el porqué ellos son

¹⁰ C.T.A.: Cooperativas de Trabajo Asociado, entidades por las cuales se contrata personal de campo y de planta extractora en Manuelita.

¹¹ Campamenteros: Personal dedicado a cuidar los campamentos en donde se alojan la mayoría de colaboradores de campo.

importantes en la División y cuál es su participación dentro del proceso de extracción de aceite, se les habló de temas como: la importancia de cortar el pedúnculo (Ver marco conceptual), del fruto en buenas condiciones ni verde ni sobremaduro, y luego en planta extractora con la explicación del proceso, validaron cada uno de estos parámetros.

- También se les indicó la forma adecuada de trabajar y los riesgos que pueden correr en caso de no seguir estas instrucciones y se les dieron a conocer los servicios de Enfermería y Trabajo Social.
- Finalmente se hizo una reunión para comentar los asuntos más importantes vistos durante el día, llegando a una conclusión conjunta donde se determinó que el trabajo de este grupo es esencial para garantizar la calidad de los productos que ofrece Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

El procedimiento de inducción quedo estipulado y aprobado por la Alta Gerencia que era conciente de la importancia que este procedimiento tenía. Sin embargo, actualmente, el procedimiento se encuentra detenido por la crisis de contratación que vive la empresa, ocasionando de nuevo desconcierto y confusión del personal que ingresa a la empresa, como la pérdida de la oportunidad de cambiar hábitos en algunos de los colaboradores.

2.2.2 Conceptos de Comunicación Organizacional: Ya se había dicho que la comunicación es algo inherente al ser humano, las organizaciones por estar compuestas por personas, no pueden entonces, obviar la importancia que la comunicación tiene, ya que todas las relaciones al interior y exterior de la organización se establecen a partir de la comunicación.

Es necesario hacer buen uso de ella para generar compromisos, apropiaciones, entendimiento, relaciones sólidas etc. Para ello se han diseñado estrategias de comunicación que ayuden a la empresa a tener un buen entendimiento con sus empleados, accionistas o proveedores, tener un buen clima organizacional para que se sientan satisfechos, reconocidos y como parte de la empresa y así lograr los objetivos propuestos. Se habla entonces de comunicación organizacional entendida como *“todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”*¹².

¹² Comunicación organizacional [en línea]. Córdoba: On Officenet, 2004. [Consultado en Noviembre 14 de 2004]. Disponible en Internet:

http://www.officenet.com.ar/Tools_t/howto_item.asp?idcat=16&idsubcat=18&itemid=206

“¿ De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz?” ¹³.

En una organización la comunicación puede verse desde tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

“En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permiten un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual” ¹⁴.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la comunicación organizacional es facilitar los procesos, se han definido varias formas de comunicarse en las organizaciones:

- Comunicación escrita: Clara, precisa, de primera mano, deja constancia y los individuos pueden remitirse a ella en varias oportunidades generando más entendimiento de la información. Está dirigida a una persona o grupo específico.

¹³ SAYAGO, Leonardo. Investigación en Comunicación Organizacional [en línea]. Bucaramanga: Ilustrados.com, 2004. [Consultado Marzo 4 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>

¹⁴ Ibid.

Algunas de ellas son las cartas, memorandos, carteleras, revistas, boletines, periódicos.

- **Comunicación Masiva:** Comunicación permanente que genera mensajes al interior y exterior de la empresa sobre temas específicos. Su público es más grande ya que abarca personas o grupos por fuera de la organización.

Entrevistas, reuniones, circuitos cerrados de televisión y radio.

De igual forma la comunicación organizacional tiene diferentes posibilidades de aplicación.

- **Comunicación Interna.**
- **Comunicación Externa:** Las comunicaciones que están dirigidas a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar una mejor la imagen corporativa.
- **Relaciones Públicas:** Son las actividades y programas de comunicación que se generan para mantener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- **Publicidad:** Son los mensajes emitidos a través de diferentes medios masivos de comunicación cuyo objetivo es incrementar la venta de los productos o servicios de la empresa.
- **Publicidad Institucional:** Considerada como una herramienta de las relaciones públicas; ya que despierta en el público interno una imagen favorable de la organización.

2.2.2.1 Tipos de estrategias de comunicación: Existen muchas estrategias de comunicación, la mayoría provienen de la creatividad del comunicador y son acondicionadas dependiendo de la necesidad de la organización. Su objetivo puede ser el cambio de actitud, pensamiento, apropiación etc.

Las siguientes son algunas de las estrategias de comunicación planteadas por Joan Elías y José Madascaray, en México.

Apalancamiento: Su objetivo es lograr grandes cambios con el menor esfuerzo, para ello se ordena metodológicamente las decisiones y los recursos con el fin de detectar las causas que ocasionan un problema o situación e intervenirlo para llegar a la meta propuesta.

Adelantamiento: En este tipo de estrategia, se preparan los medios, se instauran los procedimientos y se realizan las acciones pensando en siempre llevar la iniciativa y estar por delante de los acontecimientos.

Nominamiento: Aquí se dispone de lo necesario para que cualquier acción de comunicación se produzca dentro de una relación de empatía entre personas que se conocen, no entre seres anónimos dentro de la organización.

Acercamiento: Utiliza la logística de la distribución espacial para que la información llegue a su destino en buenas condiciones.

Acompañamiento: A través de acciones personalizadas, se guía y apoya en las situaciones, se esclarecen dudas e incertidumbres.

Ritualizamiento: Se ponen en marcha rituales que por si mismos transmitan la comunicación interna. Por ejemplo celebración de los cumpleaños de la empresa, de los empleados, de la obtención de alguna certificación.

2.2.3 Comunicación Interna: “Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización” ¹⁵.

La comunicación interna es una construcción diaria que puede ser de carácter formal o informal.

- Formal: Surge a través de los canales institucionalizados, por donde circula información referente al trabajo y que compete a diferentes grupos dentro de la organización, con el fin de coordinar todas sus actividades. Los espacios pueden ser las reuniones, se puede dar a través de la difusión de mensajes, en los seminarios etc.
- Informal: Su surgimiento es espontáneo, se basa en las relaciones que unos y otros tengan sin importar su posición y no necesariamente está relacionada con temas de la empresa, incluye el rumor. A este tipo de comunicación debe prestársele mucha atención ya que en ella se ve el pensamiento de quienes componen la empresa y en algunos casos la opinión que tienen de ella.

Ambas se complementan y logran que las personas se apropien del sentir de la organización. Dentro de las comunicaciones formales e informales hay diferentes formas de comunicarse dependiendo del nivel que ocupan las personas con quien se esté comunicando, siendo ascendente, descendente, multidireccional, horizontal y transversal.

¹⁵ Ibíd.

Ascendente: Cuando los colaboradores de una compañía se comunican con los directivos o superiores, informándolos sobre lo que sucede al interior de la organización, lo que acontece en las áreas de trabajo; generalmente es una información detallada y definida.

Descendente: Se emiten mensajes desde las directivas a los empleados. En ella se indican instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. En dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje ya que lo que se pretende es el cumplimiento de una norma o de una orden.

Multidireccional: La comunicación se da en todas las direcciones, de arriba hacia abajo y viceversa, de forma transversal, interna, etc.

Horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo grado jerárquico, generalmente su objetivo es la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Transversal: La comunicación se cruza de un lado al otro.

2.2.4 Niveles de comunicación: La comunicación tiene algunas diferenciaciones o niveles a partir del momento o grupo con el que se esté dando, hablaremos de los más comunes y reconocidos, ya que por ser éste un tema tan amplio se han nombrado de manera diferente o se han agregado otros según la visión de los autores.

Intrapersonal: Es la comunicación al interior del individuo, es hablar consigo mismo.

Interpersonal: Es la comunicación directa entre dos o más personas, con una retroalimentación inmediata.

En esta comunicación existe sólo un foco de atención visual, hay un ofrecimiento recíproco de señales durante el intercambio de mensajes, la interacción es cara a cara y el contexto interpersonal tiene pocas reglas.

Comunicación grupal: Es la comunicación entre un grupo de personas que conforman un grupo reconocible y cuyos mensajes buscan la convivencia y desarrollo del mismo.

Comunicación Organizacional: A este nivel de comunicación ya se le ha dedicado un capítulo aparte. (Ver página 17)

Comunicación Masiva: Es la comunicación a través de los medios masivos para grandes auditorios, heterogéneos y donde se transmite de manera transitoria.

Aparte de los ya conocidos niveles de la comunicación interpersonal, intrapersonal, grupal, organizacional, masivo etc, Luís Jesús Galindo Cáceres, Licenciado en Comunicación de origen mexicano, ha planteado en su texto *APUNTES DE INGENIERÍA SOCIAL Elementos para configurar estrategias de atención a las culturas populares urbanas*, otros que considero importantes para el estudio que se lleva a cabo, ya que sirven de referente a la hora de intentar establecer una estrategia de comunicación al interior de una organización.

“En el **contacto** sólo se establece la posibilidad de algo a partir de un primer acercamiento o su posibilidad. En la **interacción** se establece la posibilidad de algo por el intercambio de visiones y opciones. En la **conexión** se establece un marco de relación estable que posibilita todo tipo de intercambios. En el **vínculo** además del marco de relación estable se verifica un compromiso en ciertas direcciones, a partir de ciertos parámetros de la relación. En la **comunicación** todo es posible, la vinculación se lleva a la creación por interacción, los mundos se modifican por la intervención de los que participan en relaciones de creatividad y compañía abierta y comprometida. Nuestra vida cotidiana y nuestra vida social favorece o no en sus comportamientos y situaciones cada uno de los cinco principios anteriores”¹⁶.

Jesús Galindo plantea de esta forma como lograr una comunicación efectiva, partiendo desde lo más mínimo, pero no menos importante, que es el contacto hasta llegar al objetivo final que es la comunicación, evidenciando la importancia que debe dar el comunicador desde su llegada a la organización a cada momento, para poder lograr los objetivos propuestos y lograr así un buen desempeño.

2.2.5 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000 del ICONTEC

2.2.5.1 Historia: El hecho de que las empresas hoy en día piensen en términos de calidad y de competencia tuvo su origen entre los años 1400 al 1700, cuando la civilización moderna se enfrentó al cambio de la economía agraria y artesana de la edad media por un capitalismo dinámico, hecho que significó una mirada al sentido de la propiedad de bienes. Para la segunda mitad del siglo XVIII un fenómeno aún más significativo habría de modificar para siempre la sociedad actual y las siguientes. Dicho fenómeno fue “la revolución industrial, que

¹⁶ GALINDO CÁCERES, Luís Jesús. *Apuntes de Ingeniería Social. Elementos para configurar estrategias de atención a las culturas populares urbanas*. [en línea]. Vallejo, Noviembre 20 de 2001. [Consultado en Abril 29 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

transformó las fuerzas productivas y las relaciones de producción a través del desarrollo del capitalismo industrial”¹⁷.

Alrededor de esta revolución surgieron varios cambios:

Sociales

- Se establecieron relaciones de producción a cambio de un salario
- La mano de obra industrial superó la agraria.
- Se desarrollaron nuevas clases sociales.

Producción

- Se dio un crecimiento constante en la producción.
- Aparecieron las fábricas con nuevas formas de desarrollo de energía y mecanización, siendo el trabajo más productivo.
- Nació el capitalismo que permitió el desarrollo de la revolución.
- Aparecieron los mercados interiores y exteriores, internacionalizando el sistema económico.
- Se inicia la lucha entre mercado y producción.
- Los países desarrollados empiezan su dominio del mundo.

En principio para los nuevos empresarios el aumento de su riqueza, el crecimiento y la permanencia de sus empresas estaba asegurado debido a la escasa competencia y la poca exigencia tecnológica, situación que cambio con el desarrollo de la tecnología, no todos estaban en condiciones de adaptarse y algunos se convirtieron en proletarios.

Podemos decir que desde ese entonces empezó la llamada competencia de mercados. La empresa que tuviera maquinaria más avanzada, producía más y por lo tanto obtenía más ganancias a bajos costos, acaparando el mercado, así, los otros tenían que tecnificarse para poder asegurar su existencia.

Con el paso de los años aparecieron movimientos como el Marxismo, el Ludismo y el Cartismo que defendían la posición de los obreros quienes hicieron varias protestas que desestabilizaban las empresas; con el aumento de la competencia;

¹⁷ ALBUIXECH, Juan Manuel. Las clases sociales en la Revolución Industrial [en línea]. Lucas Morea: Monografías.com, 1997. [Consultado en Mayo 4 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/claso/claso.shtml>

el desarrollo cada vez mayor de la tecnología y la exigencia de los clientes en cuanto al producto adquirido, las compañías se vieron obligadas a buscar una forma de garantizar su estabilidad económica; la mano de obra y su capacidad competitiva.

Fue así como surgió en Ginebra (Suiza) en el año de 1946 la **Organización Internacional para la Normalización (ISO)**, una organización no gubernamental, que redacta y aprueba normas técnicas internacionales por consenso voluntario. Dichas normas se conocen como **normas ISO** su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con la misión de:

- Promover y facilitar el comercio.
- Facilitar el intercambio de información
- Contribuir a la transferencia de tecnologías

En Colombia se empieza a hablar de normas de estandarización a través del ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, institución creada el 10 de Mayo de 1963, bajo el liderazgo del Ingeniero Javier Henao Londoño y 18 personas más, en su mayoría empresarios, quienes firmaron el acta de constitución de un organismo que se dedicaría a elaborar normas técnicas.

En 1971 se crea en el ICONTEC el área de Formación, después la de Asesoría y Certificación, para responder a las necesidades del país en ese momento.

Es el ICONTEC el encargado de promover la implementación de las Normas creadas por la Organización Internacional para la Normalización, tales como la ISO 9000 en sus diferentes versiones.

2.2.5.2 Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000: Se introduce este capítulo dentro del proyecto debido a que está directamente relacionado con el análisis de caso y el objetivo de determinar la participación de la comunicación organizacional dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad - SGC, siendo esta norma el origen de la implementación del mismo.

Lo que se intenta es hacer una breve introducción para mejorar la comprensión del lector y hacer énfasis en los capítulos de esta norma en donde se contempla la comunicación dentro de las organizaciones, siendo ésta una manera de reafirmar la importancia que tiene la comunicación.

La Norma ISO 9001 busca que las organizaciones implementen sistemas que les permitan mejorar continuamente la organización, y que a su vez estos sistemas estén coordinados con las normas de calidad a nivel mundial. Cabe aclarar que no busca uniformidad en la estructura de los sistemas, ya que cada organización es

diferente en cuanto a sus condiciones estructurales, organizativas, a sus objetivos particulares, etc.

Las empresas han acogido la Norma ISO 9001 ya que es una forma de garantizar ante sus clientes y ante sus colaboradores la calidad del producto que la empresa produce o la calidad de trabajo que allí se hace. Es por esto que la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad se ha convertido en una de las decisiones estratégicas de algunos empresarios.

La Norma ISO 9001:2000, que es la nos compete, busca el acogimiento de un *“Enfoque Basado en Procesos”*. Esto significa que las organizaciones identifican las relaciones existentes entre cada una de las labores o actividades que se realizan en su interior; estas labores o actividades utilizan recursos que son administrados con el fin de dar un resultado. A estos recursos en un enfoque basado en procesos se les llama elementos de entrada, la salida es entonces el resultado, pero esta salida generalmente es un elemento de entrada en otra actividad que puede ser del mismo grupo o de otro de la organización, o individual. Esto es llamado un proceso.

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como ***enfoque basado en procesos***”¹⁸.

Finalmente lo que hace la Norma ISO 9001 es definir los requisitos para la creación de un Sistema de Gestión de Calidad que pueda ser aplicado en las organizaciones y así cumplir y superar las expectativas que los clientes tienen con respecto al producto que van a adquirir.

Dentro de todo el enfoque de la Norma, sus requisitos y especificaciones está contemplada la comunicación, concretamente en los capítulos:

5.0 Responsabilidad de la Dirección,

6.0 Gestión de los Recursos y

7.0 Realización del producto.

Todo lo contenido en estos capítulos es de vital importancia pero es trascendental resaltar que en el punto 5.5.1 del capítulo 5.0 se define que la responsabilidad de asegurar la comunicación a nivel interno recae totalmente en la Alta Dirección, la fluidez de esta comunicación hace parte ya de todo el proceso pero garantizar que exista este medio es responsabilidad de la Alta Dirección. (Ver anexo 4).

¹⁸ Norma internacional traducción certificada ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Suiza : ISO, 2000. P. Vi.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos son cruciales para la plena comprensión del presente anteproyecto. La mayoría surgen de las definiciones propuestas por el conjunto de Normas ICONTEC ISO 9001:2000. Sistema Gestión de la Calidad e ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

- Principios Organizacionales

Son definiciones básicas y generadoras de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

En la organización analizada tienen un alto significado ya que abarcan todos los objetivos y acciones de la empresa, por los cuales deben guiarse sus colaboradores.

- Visión

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente”¹⁹.

La visión es la que define el norte de la empresa, lo que se quiere lograr y hacia donde están trabajando todos los colaboradores.

- Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

La misión es el quehacer diario de la empresa, para que se está dentro de la organización, cual es su labor.

¹⁹ JAUREGUI, Ana. Estrategia de Comunicación o Estratega de Comunicación [en línea]. México: Gestipolis.com, 2004.[Consultado en Septiembre 10 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/conctepic.htm>

- ISO

Proviene del griego *iso*, que significa igual. Es un error común el pensar que ISO significa *International Standards Organization* o algo similar, ISO no es un acrónimo. La organización lo eligió como su nombre corto y universal.

- Sistema de Gestión de la Calidad

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una metodología que permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos de calidad y superar las expectativas que los clientes tienen sobre lo que la empresa ofrece.

- ISO 9001:2000

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- Implementación

Poner (una decisión o plan) en efecto (en marcha).

- Certificación

Auditoria efectuada por el Organismo de Certificación elegido. Obtención del correspondiente certificado.

La certificación tiene un significado muy importante dentro de las organizaciones, ya que al obtenerla se adquiere una ventaja competitiva frente a la competencia, pues este documento asegura la calidad de los procesos que la empresa tiene y por supuesto de los resultados.

- Revisar

Ver con atención y cuidado.

Someter algo a nuevo examen para corregirlo, enmendarlo o repararlo.

- Revisión

Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y la eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Cuando una empresa es certificada, significa que a partir de ese momento debe ser revisada periódicamente en los procesos certificados, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo. Entonces revisión en este caso representa la visita del ICONTEC a la empresa en donde asegura de nuevo el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Este término quedó en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas tan arraigado que se utiliza también cuando se trata de definir el estado de apropiación de algún tema, especialmente de Calidad.

- Mantenimiento

Acción de mantener algo en orden de trabajo, en reparación etc.

Estado o hecho de mantenerse al día.

Medio o disposición para mantener al día.

En calidad es la revisión constante de los procesos en busca del mejoramiento continuo.

- Evaluar

Determinar la cantidad o valor de; (conocimiento, aprendizaje).

Valorar.

Avaluar, dar valor a algo.

- Evaluación

Acción y efecto de evaluar.

Determinar el estado de una cosa o de algún aspecto de interés, ya sea el de un conocimiento.

- Fruto

En este caso, producto de la palma africana del cual se extrae el aceite crudo de palma y la almendra de palma de donde a su vez se extrae el aceite de almendra o palmiste y la torta de palmiste. Para mayor información consulte la página www.manuelita.com.

- Pedúnculo

En botánica se llama **pedúnculo** a la ramita o rabillo que sostiene la inflorescencia simple. Es una característica definitoria de la planta.

El pedúnculo es uno de los factores más importantes a la hora de conservar la calidad del aceite, ya que si este no es cortado a ras, absorbe el aceite contenido en el fruto perdiendo eficiencia en la productividad.

- Stakeholders

Se definen como grupos de individuos con gran variedad de intereses, expectativas y demandas en cuanto a lo que las empresas deben proporcionar y proyectar a la sociedad. En este caso Manuelita S.A.

- Palmasof

Software con el cual Manuelita S.A. División Aceites y Grasas liquida el transporte de fruto, los proveedores y nóminas, incluyendo las cooperativas.

Con este programa se ejerce control sobre los envíos que la organización hace a otras empresas productoras de aceite crudo de palma.

- AM

Software con el cual Manuelita S.A. División Aceites y Grasas controla el mantenimiento de sus equipos y maquinaria. De esta manera se asegura que los equipos siempre estarán disponibles y no se afectara ninguno de los procesos de la empresa tales como recolección de fruto o extracción de aceite.

- IDD

Inversiones del Darien S.A. nueva empresa adquirida por Manuelita S.A. con la cual cumple uno de sus retos que es la expansión, tanto en terrenos como en planta extractora de aceite.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

El estudio será realizado en la empresa Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, ubicada en el Municipio de San Carlos de Guarda, Departamento del Meta; en él se pretende mirar el papel de la comunicación organizacional dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad y en su difusión, labor que la compañía cumple desde el año 2003.

2.4.1 Historia de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas: La historia de la División comienza en la década de los 80 cuando el grupo empresarial Manuelita S.A., decide expandir su negocio y buscar nuevas oportunidades de mercado. Después de varios estudios e investigaciones, ve en el cultivo de la palma de aceite una buena oportunidad de progreso.

Es en los Llanos Orientales, tierra de enormes sabanas y vastos horizontes, donde el grupo Manuelita S.A. fija su interés. Durante el año de 1986 la empresa se dedica a revisar los terrenos con la colaboración del ingeniero agrónomo Pedro Cortés. El 14 de octubre del mismo año se firman las escrituras de compra de la Hacienda Yaguarito y el 2 de Enero de 1987 el grupo Manuelita S.A. la recibe oficialmente. Es ahí donde se inician las actividades que convertirían la hacienda en la imponente plantación que es hoy. La primera y de vital importancia, fue la adecuación de tierras, que consiste en tumbar rastrojos, malezas, rastrillar y nivelar la tierra y construir canales de riego y drenajes.

El 9 de Marzo de 1987 se recibieron las primeras 40.000 semillas de palma de aceite, de un total de 200.000, que servirían para sembrar 1.160 hectáreas y entre los años 1989 y 1998 continuó con el programa de siembras hasta completar las 3.804 hectáreas actuales, estableciendo así una de las empresas más promisorias de esta región, Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

Para asegurar el éxito de esta nueva empresa, el grupo empresarial Manuelita S.A., contó con la participación de varios de sus colaboradores más experimentados en las actividades de adecuación de terrenos, manejo de maquinaria y topografía, del Ingenio Manuelita y contrató personal de otras regiones con amplia experiencia en el manejo de plantaciones de Palma de Aceite. Los primeros colaboradores fueron:

- El Gerente de Plantación Hernando Pabón, que venía de Palmeras de la Costa y trajo consigo a los supervisores de campo Jaime Ospino y Álvaro Rubiano
- El Jefe de Adecuación de Tierras, el Ingeniero Agrónomo Rodrigo Belalcázar que es ahora el Gerente de Plantación
- El Jefe de Riegos y Drenajes, el Ingeniero agrónomo Pedro Cortés, laboró en la División durante un año y medio y luego fue reemplazado por el Ingeniero Agrónomo Eduardo Castillo.
- El Jefe de Viveros y Siembras, el Ingeniero Agrónomo Amadeo Rodríguez, que es ahora nuestro Gerente de Campo.
- Alfredy Misas, como Supervisor de Mantenimiento de maquinaria de campo.

Manuelita S.A. contrató personal de la región que haría el trabajo directamente en campo. Ellos fueron:

Francisco Villabona, Daniel Ramos, Cesar Acosta, Raúl Echavarria (Q.E.P.D), Víctor Salguero, Luis Zea, Alfredo Pineda, Fidel Ruiz, Salvador Acosta, Eugenio Coyantes, Ximeno Tamayo, Roberto Rincón, varios de los cuales aun continúan en la División

Desde ese entonces Manuelita S.A. División Aceites y Grasas ha ido creciendo paulatinamente; estableció una sede en Bogotá en donde se encuentran la Gerencia General y de Ventas y otra en Villavicencio, en donde están concentradas la Gerencia de Plantación, la Gerencia Administrativa, las actividades contables, financieras, de compras y ventas de la empresa.

En 1991 construyó su propia planta extractora, que fue inaugurada el 4 de octubre de ese mismo año, consolidándose así como una empresa firme, con capacidad de expansión y de producción propia.

La plantación también se ha ampliado administrativamente con la creación de procesos que contribuyen con el desarrollo de Manuelita Palma como: Gestión Calidad, Comunicaciones, Auditoria, Competencias, Mantenimiento, Laboratorio, Salud Ocupacional, Sistemas, Compras, Nómina, Trabajo Social, Seguridad y Taller Agrícola.

En el 2004 Manuelita Palma sigue buscando oportunidades de nuevos negocios. El 13 de enero de este año implementó la planta de Palmisteria, de la que se obtienen torta y aceite de palmiste, conocido también como la almendra que contiene el fruto de la palma de aceite, estos productos se obtienen después de extraído el aceite de la almendra o palmiste. Esta nueva maquinaria significó una ampliación para la planta y generó nuevas fuentes de trabajo.

En el mes de agosto del 2004, adquirió las empresas Inversiones del Darién S.A. e Instalaciones y Operaciones Agropecuarias S.A., que tienen un área sembrada de 2.287 hectáreas y una planta extractora con una capacidad de procesamiento de 15 toneladas de fruto por hora.

Con esta negociación, Manuelita Palma completa 6.091 hectáreas en su área propia sembrada y procesa el fruto proveniente de aproximadamente 9.000 hectáreas de proveedores, convirtiéndola en una de las empresas palmeras más grandes del país.

En la actualidad Manuelita Palma, sigue considerándose como una empresa pujante en los Llanos Orientales, proveedora de empleo directo a más de 750 personas procedentes de otras regiones del país como Valle del Cauca, Cauca y Meta.

Con todos los cambios y ampliaciones la División se ha visto obligada a actualizarse día a día, con el fin de mejorar continuamente. Desde hace unos meses ha venido trabajando en optimizar el trabajo de todos sus colaboradores por competencias, tema muy importante en el mejoramiento continuo. Está en estudio el hecho de crear o trabajar con un proceso de Recurso Humano que en conjunto con el proceso de Competencias, haga una buena selección y capacitación del personal que la División necesita.

También desde hace un tiempo vio la necesidad de mejorar las comunicaciones al interior de la empresa ya que una buena comunicación redundaría en la atención al cliente tanto interno como externo y la calidad que la misma puede ofrecerles y en el mejoramiento de su imagen; desde marzo 9 de 2004 contrató un Comunicador Social que le diera inicio a este proceso y lo posicionara en la organización. Para este trabajo se está haciendo uso de estudiantes en práctica profesional de diferentes universidades del país.

2.4.2 Diagnóstico de Autoimagen: El primer paso durante la práctica de la estudiante de Comunicación Social – Periodismo Claudia Castañeda dentro de la organización y según las necesidades expresadas por el Jefe de Calidad. Este proceso al cual pertenece Comunicaciones, se inició con un diagnóstico de autoimagen de la cultura corporativa, con el fin de determinar en que punto estaba la apropiación del Sistema de Gestión de la calidad y los principios organizacionales de la empresa.

Se definió la necesidad del estudio así: “Propiciar un estudio organizacional con el público interno de MANUELITA S.A. División Aceites y Grasas, con el fin de determinar las necesidades comunicativas e informativas al interior de la misma.

A partir de ello generar estrategias y proyectos planificados, para mejorar los procesos que componen la organización y generar bienestar en sus colaboradores”²⁰.

El análisis se dividió en tres aspectos:

- Grado de conocimiento y apropiación de los principios organizacionales.
- Grado de conocimiento y apropiación de la política de la calidad.
- Grado de conocimiento de la estructura organizacional y los roles laborales.

²⁰ CASTAÑEDA GÓMEZ, Claudia Constanza. Diagnóstico de Autoimagen. Villavicencio: Manuelita División Aceites y Grasas, 2004. p. 2

Para obtener respuesta a la necesidad inicial se realizó una encuesta que abarcaba aspectos como historia de la empresa, conocimiento de la estructura organizacional, identificación del símbolo, manejo de los términos visión, misión, política de la calidad, valor corporativo, etc. (Ver anexo 8)

La encuesta fue aplicada a 104 personas que componen el ciento por ciento de colaboradores de los procesos estratégicos, de producción y de soporte se aplicó a este grupo porque habían recibido en alguna ocasión información y capacitación al respecto de los principios organizacionales. En cuanto a los colaboradores de plantación, aunque suman alrededor de 280, se aplicó a 28 personas para saber en que medida, a pesar de no haber tenido capacitación alguna al respecto, la información se había trasladado de una persona a otra.

La comunicadora realizó encuestas personalizadas, para dar soporte a los encuestados debido a los diferentes niveles de educación que éstos tienen y así evitar posibles confusiones o temores al llenar la encuesta.

Los resultados de la investigación no fueron satisfactorios en la medida en que la mayoría de colaboradores no tenían claridad con respecto a los principios y al Sistema de Gestión de la Calidad, en algunos casos habían memorizado la información pero no entendían bien su terminología y el objetivo final, pero arrojaron ideas positivas con respecto a las figuras más representativas dentro de la empresa y pusieron de manifiesto su compromiso con la misma.

Estas fueron las conclusiones: ²¹

- No hay claridad sobre si la División tiene o no visión, debido a que no hay consenso sobre si la Visión del grupo Manuelita aplica también para la División.
- Hay confusión entre la misión y la política de la calidad.
- Algunos de los proyectos futuros son relacionados con la visión.
- La figura más reconocida dentro de la organización es la de los gerentes.
- No hay un manejo claro de los términos, lo que dificulta la comprensión de las políticas organizacionales.
- Una de las ideas al respecto de la empresa que tienen clara los colaboradores es la de la necesidad de reducir los costos.

Se estableció con el Jefe de Calidad, que el origen de este desconocimiento se debió a que no se capacitó ni informó de manera adecuada al personal cuando se tomó la decisión de asumir un proceso de certificación, algunas personas manifestaban haber asistido sólo a una capacitación, otras nunca habían estado.

²¹ Ibíd, p. 12

Dentro del personal que compone los procesos productivos y de soporte, se evidenció un temor con respecto a este tipo de investigación, pues la veían como un examen, ya que anteriormente el personal debía pasar por evaluaciones cuantificables y los resultados siempre fueron bajos, muchos temían verse afectados, de igual forma las personas expresaban que quienes habían memorizado la información eran elegidos para representar a la organización durante las revisiones por parte del ICONTEC del estado del Sistema de Gestión de la Calidad, lo que generaba descontento y a su vez inseguridad.

En cuanto al proceso estratégico compuesto en su mayoría por la Alta Gerencia, se detectó confusión en algunos de los aspectos analizados.

Paralelo a este estudio, era implementado el proceso de comunicaciones dentro de la organización, en años pasados este proceso se había tratado de establecer sin un resultado eficaz, por lo cual se decidió contratar una practicante con conocimientos de comunicación.

El diagnóstico sirvió también para definir los aspectos en los que debía enmarcarse la función de comunicador dentro de la organización.

Conclusiones por procesos

Procesos Estratégicos

- De 7 encuestados 4 saben el año en que se inició la División, el motivo de este desconocimiento podría deberse a que en ninguno de los libros, manuales, textos o en el video de presentación de la organización se especifica el inicio de ella, por lo tanto tampoco debe existir una fecha específica en la cual la organización celebre sus años de existencia.

La importancia de conocer la fecha de inicio de la empresa es que permite, que quienes componen la organización conozcan su historia y de alguna forma puedan conmemorar su creación, también cuenta sobre el tiempo que la organización lleva posicionada en el mercado y es una forma de reforzar la confianza de los colaboradores, pues esto refleja estabilidad, capacidad de lucha y sostenimiento.

- La División de Aceites y Grasas de Manuelita S.A. cambió su estructura de **Organigrama** a un **Enfoque basado por procesos**, el cual aún no ha sido difundido, adicionalmente sigue utilizando su organigrama para efectos legales, teniendo en cuenta estos dos aspectos queda claro el porque hay una confusión o existe poca claridad en cuanto a la estructura que maneja la organización.

- Aunque en general todos saben que el logo identifica al Ingenio Manuelita y su producto el azúcar, sólo 2 de los encuestados se acercó al significado.

Es importante anotar que este logo representa claramente el azúcar, por lo tanto la División no se encuentra representada en él, aunque en la parte inferior aparezca su nombre.

- Hay una tendencia a identificar la visión con una proyección al futuro.
- Dos de los encuestados expresaron conocer la visión de la empresa, el resto dijeron no conocerla porque no se ha difundido o que no tienen claridad sobre el tema, en otros casos hubo confusión con la pregunta.

Una de los factores por los cuales existe confusión puede ser que no hay consenso sobre si la visión del Grupo Manuelita S.A. es la misma para la División, ya que hace algún tiempo se reunió la alta dirección y definió una propia, que aún no está aprobada.

- En términos generales van enfocados hacia las normas de comportamiento, cualidades, principios ya sea de una persona u organización.
- Los encuestados recuerdan en su mayoría 4 valores de los cuales los más representativos parecen ser la austeridad, la responsabilidad social y el respeto por la gente, en algunos casos se nombraron honestidad y autoridad valores que Manuelita no ha tomado como propios.
- La gran mayoría coinciden en que la misión es un propósito o razón de ser ya sea de una organización o persona.
- Sólo 2 se acercan a lo que dice la misión, en los demás no hay claridad o recuerdan sólo unos detalles de la misma como son la satisfacción para los accionistas y el respeto por los recursos humanos.

De la misma forma que con la visión, en este caso tampoco se ha divulgado frecuentemente y no se encuentra visible para sus empleados.

- Normas de comportamiento, directriz, administración todo apuntando claramente hacia los clientes y la calidad
- El componente que parecen recordar más se refiere a los clientes y su satisfacción, 3 de ellos recuerdan casi todos los componentes que abarcan la política, en un caso se mezcló la misma con uno de los componentes de la misión, uno dice conocerla pero no la explica, sólo uno de los encuestados habló claramente de la política.

- Los componentes que más resaltaron los encuestados tiene que ver con la satisfacción de los clientes.
- Solo 3 recordaron casi en su totalidad los retos que la empresa tiene para hasta el 2006, los demás recuerdan algunos, pero se hace énfasis en la reducción de costos como el de más recordación, luego la participación gremial y el desarrollo de productos nuevos.
- No hay claridad con respecto a los objetivos que tienen asignados, en uno de los casos los objetivos contestados corresponden al proceso productivo, sólo uno de los encuestados se acercó a sus objetivos.
- Teniendo en cuenta que ésta respuesta es una consecuencia de la anterior, la respuesta no resulta satisfactoria, ya que no hay coherencia de la una con la otra.

Sólo en uno de los casos la respuesta estuvo ligada a la anterior.

Procesos Productivos y de Soporte

- La gran mayoría de encuestados coincidieron en responder 1987 como año de inicio. Esta confusión tiene varias causas:

La principal tiene que ver con que, desde la alta dirección no se ha definido una fecha exacta como día de origen de la organización. Como consecuencia los manuales o instructivos de inducción no concuerdan con la fecha de origen, algunos ni la tienen. La información es un poco inexacta porque se habla de que en el año 1986 se compraron los terrenos y que en 1987 iniciaron la siembra y se abrieron oficinas, pero no se define una fecha exacta de inauguración de la empresa, generando confusión en la información.

Por otro parte en la empresa nunca se ha habido iniciativa o interés por celebrar esta fecha.

- Todas las respuestas apuntan a una estructura por organigrama, pero se nota que ésta no es bien conocida por los colaboradores ya que todos tienen una visión diferente de cómo está organizada la empresa, lo que sí es claro es que la figura de los gerentes está muy marcada, algunos más que otros como el caso del gerente de plantación a quien todos los empleados recuerdan. Este desconocimiento puede representar una ventaja ya que la organización está implementando un cambio en su

estructura que será por Procesos, lo que facilitaría la apropiación de la nueva estructura.

- Es claro para casi todos que el logo representa el producto azúcar del Ingenio Manuelita, por este motivo muchos de los empleados no encuentran conexión del logo con el tipo de producto se produce en la división.
- En general el termino visión, se ve como una proyección hacia al futuro.
- Aunque todos coinciden en que lo que busca la organización a largo plazo es crecer y mejorar, 16 de los encuestados tienen una idea de hacia donde va dirigida la visión, esto se debe a que aunque han recibido capacitaciones al respecto éstas no han tenido la suficiente aprehensión, por la frecuencia con que se han hecho. Además los espacios físicos no se han aprovechado para hacer visible constantemente cuadros alusivos al tema.

El resto no la recuerda, no la conoce o respondió de forma equivocada.

También se nota que ciertos proyectos futuros han sido asumidos como parte de la visión.

- El concepto de valor que se maneja en la mayoría está relacionado con la cualidad de las cosas, su valor en dinero o con la firmeza en los actos, la valentía, más no existe suficiente claridad con respecto a la definición de valor corporativo visto como las cualidades positivas que se le atribuyen a una empresa para desarrollar una o determinadas actividades.

De igual forma que en algunos puntos anteriores, la dificultad en el aprendizaje y aprehensión de estos se debe a que, no hay divulgación continua de ellos y por otro lado no hay una preparación adecuada a la hora de difundir la información, ya que hay que tener en cuenta el nivel de escolaridad de los colaboradores de la organización se está dirigiendo.

- Hay poca recordación de los valores que tiene la organización, en la gran mayoría de los encuestados se notó que sólo recordaban uno o dos de los valores, en otros casos se nombraron valores que no han sido considerados por la División.

El valor que consideran se aplica más en la organización es el *“Respeto por la gente”*.

- La definición es entendida principalmente de dos formas:

Como una meta a cumplir
Como un trazado en la vida

Para el resto del grupo, ésta va encaminada hacia su responsabilidad en el trabajo, como debe hacer su día a día laboral.

El objetivo entonces sería unificar la definición para difundirla y así tener unas bases sólidas a la hora de la divulgación para garantizar su entendimiento y comprensión.

- Pocos encuestados recuerdan la misión o los componentes hacia los cuales esta encaminada, en general para ellos pero para ellos es claro que la empresa tiene como objetivo principal la producción de aceite de palma.

Hay una confusión entre, hacia donde apunta la misión y lo que se busca con la política de la calidad, esto puede deberse a que en ambas surge una intención clara de satisfacer necesidades en varios grupos, como son los clientes, la organización, los empleados etc. y por otro lado los empleados tienen poco acceso a ésta información, de modo que no existe continuidad en el aprendizaje y comprensión. Por tal motivo al tratar de recordarla sólo toman los datos de más recordación en ambas y confunden o mezclan la información.

También hay que tener en cuenta que la mayoría de las capacitaciones se han programado por una necesidad clara, Ej. La certificación y una sola vez, siendo este otro de los motivos por los cuales algunos colaboradores dicen no conocerla o recordarla.

Otro punto a tener en cuenta está relacionado con la inducción a la cual no todos los empleados asisten y de hecho ella aún no está estructurada correctamente, ya que la persona encargada por sus múltiples ocupaciones no puede dedicar el tiempo adecuado a la persona que ingresa y este es el primer paso para que el nuevo colaborador tenga apropiación de la organización desde el principio.

- En general los colaboradores no entienden la definición u objetivo de una política de la calidad, cuando se les pregunta acerca de su significado todos intentan volver a la política estipulada en la empresa pero no les es posible discernir sobre este término.

De nuevo una de las posibles causas está en que no se tiene en cuenta el nivel educativo de las personas a las cuales se están dirigiendo, las capacitaciones relacionadas con esta temática han estado marcadas por la inmediatez, van enfocadas a informar en su expresión más sencilla sin

buscar una comprensión real de lo que en el fondo busca una política de la calidad.

- Menos de la mitad de los encuestados comprende en su totalidad la política de la calidad, para un porcentaje muy menor la prioridad son los clientes, el resto no recuerda o confunde la Política de la calidad con la misión. (Ver comentario anterior)
- La principal forma de aportar al cumplimiento de la Política de la Calidad para todos los colaboradores, es realizando a cabalidad su labor, ante todo están presentes aspectos como la calidad, el cumplimiento de parámetros establecidos y la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.
- Dentro de los procesos productivos sólo un pequeño grupo recuerda o ha escuchado algunos de los retos a los cuales está apuntando la organización desde hace un año, quienes han respondido recuerdan haber escuchado alguna vez esta información, unos de manera informal, otros en menor proporción creen haber tenido una charla con esta información.

Lo que sí es claro es que para los empleados la reducción de costos es uno de los objetivos principales de la empresa.

- Hay confusión entre los objetivos de la calidad y los objetivos de su proceso. Aun así algunos de los encuestados nombraron 2 objetivos frecuentemente, quizás porque están directamente ligados con su labor. Es importante entonces capacitar a los colaboradores sobre los objetivos restantes.

Existen 3 procesos que no estaban incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad al momento de realizar el estudio: Auditoria, Cosecha, Servicios generales.

- En general hay consenso sobre la mejora de los objetivos, aunque las respuestas no siempre están soportadas con datos o cifras.

En otros procesos los objetivos se han mantenido y algunos no han mejorado Ej. Proceso ventas

En los casos en que a los encuestados se les preguntó sobre el pensamiento corporativo es visible que la gran mayoría intenta hacer uso de su memoria en las respuestas mas no responden basándose en la comprensión de las mismas, razón por la cual en muchos casos hay confusión y hasta invención de ciertos parámetros.

Proceso Cosecha

Este proceso no estaba incluido dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, después de analizar la conveniencia de incluirlo en él diagnóstico y teniendo en cuenta que hacen parte de la organización se decidió tomar un grupo focal y encuestarlos.

Es importante aclarar que precisamente por no estar incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad y por las condiciones que exige su labor, son realmente pocas las capacitaciones que al respecto han recibido, por este motivo era fácil intuir el tipo de respuesta del grupo. Sin embargo fue importante hacerlo para determinar o sondear que información ha recibido la gente de manera informal o a que tipo de información acceden, sin que la empresa sea su emisor directo.

Después de haber aplicado un grupo focal con 8 personas del grupo focal, se tomó la decisión de no continuar con las encuestas, pero si asegurar su participación en el proceso que se inicie como resultado del diagnóstico. El resultado de la encuesta arrojó varias observaciones:

En primera instancia encontramos que el desconocimiento de las políticas organizacionales es generalizado, pero en éste grupo es más notorio porque el acceso a la información para ellos es muy limitado.

Las preguntas del 1 al 10 coinciden con la gran mayoría de los encuestados, los vacíos son los mismos sin distinción de rango o proceso al que se pertenezca. El origen, es igual, por Ej. No hay una fecha definida de creación de la División, la estructura no es clara porque no se ha difundido, con la misión sucede lo mismo, las respuestas negativas o erradas son el resultado del desconocimiento, por la poca difusión de las políticas organizacionales.

Sólo uno de los encuestados relaciona la visión con una meta planeada, el resto lo entienden o identifican con el acto de mirar o algo relacionado con el trabajo que realizan. De nuevo la falta de capacitación, unificación de criterios, enseñanza de los mismos y acercamiento a ellos genera respuestas desviadas o erradas al respecto.

Es importante aclarar que la capacitación no es suficiente, ésta debe ser adecuada según el grupo al cual va dirigida, su nivel educativo, la posición que guarda en la empresa, etc.

Desde la pregunta 11 hasta la 16 las respuestas van encaminadas a hablar sobre la labor en sí, realizar bien su trabajo, a conciencia, siguiendo los parámetros, es cómo entienden la política, cómo ven los retos y cómo creen que son los objetivos.

Los empleados reconocen en la organización sus bondades y la oportunidad que ésta les ofrece, pero quisieran que sus condiciones físicas para laborar se tuvieran en cuenta.

Entre sus observaciones estaban la limpieza de los terrenos, la entrega o reemplazo oportuno de sus herramientas de trabajo.

Proceso Servicios Generales

Este proceso surgió ante la necesidad de ubicar algunos cargos en los que no se identifica específicamente a que proceso pertenecen, por ej. La secretaria presta su servicio a planta extractora, mantenimiento y compra de fruto.

Conclusiones:

Después de realizado el análisis se evidenció que no hay mucha diferencia en el tipo de respuestas de éste proceso con respecto a los otros.

Es claro que muchas de las dudas de los colaboradores son el resultado de la desinformación que tienen al respecto, lo que se hace evidente en las preguntas 1, 2, 3, 6, 7 y 14. Otra de las causas tiene que ver con la importancia que la organización daba a ciertos símbolos, datos y a su difusión.

De nuevo no hay unificación en las definiciones, lo cual permitiría que todos los colaboradores hablaran el mismo idioma y por ende comprendieran el significado de las políticas organizacionales. Es muy importante que a la hora de dirigirse al personal se tenga en cuenta, el cargo que ocupa en la organización y su grado de educación, datos que indican la forma en como debe emitirse la información. Esto aplica para las preguntas 4, 5, 6, 9, 11 y 12.

También explicarle a la gente que significan las cosas evita la memorización sin sentido.

Con respecto a los objetivos de la calidad, las respuestas hicieron aun más evidente la necesidad de incluir éste grupo en los procesos, definiendo así cuales son sus objetivos y por ende ubicando a los colaboradores. La gran mayoría puso los que creía son sus objetivos utilizando para ello, la mejor imagen de su trabajo y desde ahí plantearlos.

Conclusiones generales

Es importante establecer y dar a conocer a los colaboradores información sobre la historia de la empresa, su estructura organizacional, significado del logo- símbolo, políticas organizacionales, valores etc.

Difundir todos estos aspectos da sentido de pertenencia a quienes componen la organización, contribuye al mejoramiento de la imagen de la empresa ante sus empleados y los hace parte de ella.

Ante todo la alta dirección debe estar al tanto de cada uno de estos aspectos, conocerlos a fondo e interpretarlos fácilmente, ya que es este grupo el directamente encargado de difundir y generar apropiación de los asuntos anteriormente nombrados, entre su grupo de colaboradores.

Es necesario definir el tipo de estructura que la organización tendrá.

La figura más reconocida dentro de la organización es la de los gerentes.

Hay confusión entre la misión y la política de la calidad, esto puede ser deberse a que en ambas surge una intención clara de satisfacer necesidades en varios grupos, como son los clientes, organización, empleados etc. y por otro lado los colaboradores tienen poco acceso a ésta información, de modo que no existe continuidad en el aprendizaje y comprensión; por tal motivo al tratar de recordarla sólo toman los datos de claves y confunden o mezclan la información.

No hay suficientes cuadros alusivos al direccionamiento estratégico de la empresa y los que hay no están ubicados estratégicamente.

En los casos en que a los encuestados se les preguntó, sobre el pensamiento corporativo, se hizo visible que la gran mayoría intenta hacer uso de su memoria mas no responden basándose en la comprensión del mismo, razón por la cual en muchos casos hay confusión.

Hay una idea generalizada de que la empresa está en busca de crecimiento.

Algunos de los proyectos futuros son relacionados con la visión.

No hay un manejo claro de los términos lo que dificulta la comprensión de las políticas organizacionales.

Una de las ideas al respecto de la empresa que tienen clara los colaboradores es la necesidad de reducir los costos.

Recomendaciones

Presentados los resultados del Diagnóstico de autoimagen se hicieron varias recomendaciones a la Alta Gerencia para que fueran analizadas.

Las recomendaciones fueron divididas en 2 aspectos básicos:²²

- Informar y difundir principios organizacionales, procedimientos y documentación del sistema de calidad de las siguientes maneras:
 - Jornadas de difusión y formación en los diferentes procesos.
 - Diseñar el proceso de inducción, con el fin de hacer la inducción efectiva, incluyendo en ella la presentación de las políticas organizacionales, como un primer paso para generar apropiación en el nuevo colaborador.
 - Boletines informativos internos (Carteleras, Intranet, Textos ricos en figuras)
 - Tarjetas tipo credencial de la Misión, Visión etc.
 - Utilizar protectores de pantalla para la difusión de los principios y políticas organizacionales.
 - Elaborar mousepad con el nuevo logo.
 - Ubicar estratégicamente cuadros con las políticas organizacionales, aprovechar espacios como el casino, los hoteles y las oficinas, de igual forma hacerlo en el campo, en las casetas de los desaperaderos²³
- Divulgación periódica sobre los logros que resultan de la implementación del nuevo enfoque por procesos y de las políticas de calidad.
 - Definir el tipo de estructura que en adelante se manejará en la empresa.
 - Hacer una o varias charlas dirigidas a todos los colaboradores de la organización explicando:

²² Ibíd, p. 15

²³ Desaperaderos: Jerga utilizada dentro de Manuelita para referirse a las casetas ubicadas en el campo para desmontar los búfalos.

- El beneficio que obtiene la organización y sus colaboradores con el cambio de estructura.
- El cambio con relación a las funciones anteriores y responsabilidades.
- El porqué la organización le apuesta a la política de la calidad.
- Publicar en carteleras e intranet los logros, fotografías, artículos de reconocimiento que obtengan los funcionarios o los procesos.
- Aprovechar las celebraciones (día del trabajo, inauguración de la empresa etc.) para generar bienestar en los colaboradores.
- Mensajes motivantes.

2.4.3 Proceso de comunicaciones ²⁴: A continuación se presenta el proceso de comunicaciones de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, como documento, resultado de los análisis de la estudiante en práctica y como respuesta a las necesidades planteadas por la empresa.

- **OBJETO**

Este procedimiento tiene por objeto establecer las actividades necesarias para gestionar el proceso de comunicaciones en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

- **ALCANCE**

Este procedimiento se debe aplicar en el proceso de comunicaciones del Sistema de Gestión de la Calidad de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

- **DEFINICIONES**

- **Comunicación:** Proceso mediante el cual se transmiten significados, ideas emociones, información de una persona a otra por medio del uso de símbolos, cuadros, figuras, palabras etc.
- **Comunicación interna:** Proceso comunicacional donde se integran los dirigentes (gerentes, directores, etc.) de una organización con todos los

²⁴ CASTAÑEDA GÓMEZ. Claudia Constanza; ECHEVERRY ORDUZ, Carlos. Procedimiento para las comunicaciones internas P-CMC-001. Villavicencio, 2004. P. 1.

niveles de colaboradores de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna.

- **Actor de la comunicación:** Es cualquier persona que interactúa con otras recurriendo al uso de la información, entendida ésta en el sentido ampliado de datos, opiniones, sensaciones y/o sentimientos, etc.
- **Medio de comunicación:** Son los órganos biológicos o tecnológicos (como los medios masivos, entre otros) que sirven como instrumentos para transmitir la información y la comunicación.

- **CONDICIONES GENERALES**

- Las comunicaciones externas con el cliente son responsabilidad de Proceso de Atención al Cliente.
- El proceso de comunicación no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (*feedback*) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- **Planeación**

- El Proceso de Comunicaciones se planea teniendo en cuenta la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Basados en esta información, el Asistente de Comunicaciones identifica los actores de la comunicación, a los cuales se van a dirigir los mensajes.
 - El Asistente de Comunicaciones determina el medio adecuado de transmisión de la información, de acuerdo con el público y el mensaje a transmitir.
 - El Gerente de Plantación debe asegurar los recursos necesarios para el sostenimiento de los medios de comunicación utilizados en la División.
 - El Asistente de Comunicaciones determina la necesidad de incluir, cambiar o mejorar los medios de comunicación existentes.

- El Asistente de Comunicaciones mantiene en la Tabla de Públicos y Medios (G-CMC-003) ²⁵, un listado de los públicos identificados así como los medios disponibles para efectuar comunicación con estos.
- Al incluir un nuevo medio de comunicación se deben establecer las disposiciones que permitan asegurar la eficacia del mismo.
- El Asistente de Comunicaciones debe planificar las actividades de evaluación necesarias a los medios de comunicación, las que deben quedar registradas en un cronograma anual de actividades.

- **Ejecución:**

Definidos los públicos y el tipo de mensaje a comunicar, el actor de la comunicación emite el mensaje de forma clara y precisa, a través de los medios ya establecidos.

- **Medios Utilizados**

- **Intranet:** El Asistente de Comunicaciones diariamente debe actualizar la información de este medio, velando por que sea de interés general y que sirva de apoyo en la difusión de la información interna de la empresa.
- **Cartelera:** El Asistente de Comunicaciones y los corresponsales de cartelera deben velar por la buena utilización de este medio, actualizándolo cada 8 días y publicando información de interés general y particular, según el proceso al cual este asignada la cartelera.

NOTA: Algunas noticias de carácter importante por su impacto en el desempeño de la organización pueden permanecer quince (15) días después de publicadas.

- **Otras actividades de comunicación**

- **Difusión de la información:** Todos los cargos de la División son los encargados de dar a conocer la información de importancia para todos los colaboradores.

²⁵ Nomenclatura utilizada en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, para diferenciar los documentos.

- **Difusión de los principios organizacionales:** La alta dirección establece los responsables, quienes con el apoyo del Asistente de Comunicaciones difunden los principios organizacionales.
- **Inducción:** El Asistente de Comunicaciones integra al nuevo personal, brindándole conocimiento general de la organización (Historia, Principios organizacionales, etc.), enterándolo del entorno de su nueva fuente de trabajo.

- **Verificación**

- El Asistente de Comunicaciones debe verificar semestralmente la eficacia de los medios de comunicación existentes, (Intranet y Carteleras Públicas) con el fin de detectar nuevas oportunidades de mejoramiento.
- De igual forma el Asistente de Comunicaciones debe verificar semestralmente la eficacia de las actividades de difusión de los principios organizacionales mediante

De acuerdo con los resultados dar inicio a las acciones correctivas.

- **Actuar**

El asistente de comunicaciones debe realizar informes mensuales del comportamiento del proceso y sus principales novedades. Debe incluir el análisis o mediciones del proceso.

- **Informe de Resultados**

De la información obtenida de las evaluaciones, se debe entregar un informe dirigido al Gerente de Plantación, donde se especifique las debilidades encontradas y los mecanismos utilizados para disminuirlas.

- **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- Tabla de públicos y medios (G-CMC-003) (Ver anexo 5).

2.4.3.1 Actividades del proceso de Comunicaciones: Durante Marzo a Diciembre de 2004 después del diagnóstico de Autoimagen y simultáneo a la definición y creación del proceso de comunicaciones, se realizaron otras actividades cuya búsqueda fue la apropiación de la empresa y sus principios organizacionales. Para ello se realizaron diferentes actividades:

- Aplicación del nuevo procedimiento de inducción: Su objetivo es dar a conocer la empresa a los nuevos colaboradores, para que desde el principio se sientan a gusto dentro de ella, ya que por la forma en que están dispuestas las instalaciones físicas en la organización, no se permite que las nuevas personas se conozcan fácilmente con el resto del personal, al igual que no se permite que se conozca fácilmente el área total de trabajo, que además en algunos casos, es su nueva vivienda.
- Definición de carteleras públicas y privadas: Se definió que las carteleras que manejaban información concerniente a todo el personal fueran llamadas públicas, y las que manejaran información para un grupo específico fueran llamadas privadas. Se eliminaron algunas carteleras, ya que la empresa tenía exceso de las mismas y estaban siendo subutilizadas. Además con la Intranet se tenía un nuevo medio de información.
- Se definieron corresponsales para las carteleras y se les capacitó en el manejo de las mismas en cuanto a la información y en cuanto a la imagen que éstas debían tener. Se trabajó con corresponsales debido a las dificultades de desplazamiento dentro y fuera de la organización, como la empresa tiene campamentos en las inspecciones vecinas, se consideró que con los corresponsales se garantizaría la información oportuna para todo el personal.
- Se implementó la intranet como un nuevo medio de comunicación y educación, con la salvedad de que sólo estaba al alcance de los empleados de oficina, para el resto del personal toda la información sería a través de memorandos o a través de las carteleras.
- Se trabajó conjuntamente con Fedepalma para la difusión de un nuevo programa radial dirigido a la comunidad palmera, específicamente a los corteros²⁶. Para ello, se hicieron entrevistas con algunos de los personajes más representativos dentro de su comunidad cortera y se hizo difusión de las emisiones del programa, a través de las carteleras.
- Se concluyó la historia de Manuelita en el área de campo y se dejó pendiente la de la planta extractora, función que le correspondería a la estudiante en práctica que llegó en el mes de marzo.
- Se definió la información del nuevo sitio Web de la empresa.

²⁶ Cortero: En la jerga de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, se define así al personal encargado de cortar el fruto de la palma.

- Se realizaron otras actividades más puntuales como la consecución de transporte privado para todos los colaboradores con el fin de que se sintieran valorados e importantes frente a la organización. Esta actividad surgió como una respuesta a la inconformidad percibida los días viernes cuando el personal retornaba a sus hogares.

El medio de transporte utilizado era de uso público (intermunicipal) y con frecuencia los empleados debían desplazarse parados y con incomodidad por las condiciones físicas de los buses, también con frecuencia fallaba el mecanismo del transporte, ocasionando largos retrasos en la llegada a sus casas y en algunos casos desplazamientos a pie. De igual manera la vía por la cual se dirigía el bus a Villavicencio era por carretera destapada por lo que el trayecto se demoraba alrededor de tres horas.

Esta información se obtuvo de manera informal.

- Debido nuevamente a las condiciones de desplazamiento dentro de la organización y teniendo en cuenta que el proceso de comunicaciones no cuenta con personal definido, se propuso trabajar con personal multiplicador de información, que sería el encargado de difundir los principios organizacionales de la empresa y de dar a conocer información relevante y de interés para todos los colaboradores. Para ello se eligió personal de las diferentes sedes.
- Se propuso capacitar tanto a los gerentes como a los multiplicadores de información en comunicación asertiva, propuesta que fue acogida por la gerencia pero aplazada por costos.

2.4.4 Proceso de Comunicaciones momento actual: El proceso de comunicaciones actualmente está bajo la coordinación de una estudiante en práctica. Durante su estadía se han hecho algunos cambios en el proceso y se ha dado continuidad a cinco actividades específicas.

2.4.4.1 Cambios en el proceso:

- Se cambio el nombre de Tabla de Públicos y Medios por el de Tabla de Stakeholders y Medios (Ver marco conceptual), según recomendación de la asesora de práctica de la estudiante. Del mismo modo se le hicieron cambios al interior. (Ver anexo 5 y 6)

Al respecto se encuentra que la decisión de cambiar el nombre de esta tabla no fue acertada, teniendo en cuenta que el público con el cual se está trabajando es en su mayoría de un nivel de educación muy bajo. Es importante que las personas puedan entender la terminología empleada dentro de las organizaciones, independiente de lo actual o moderno que pueda ser el término se debe buscar es la comprensión de la información, la claridad, no lo chic o bonito que se escuche.

- Se diseñó un cuadro de funciones del comunicador separadamente del *procedimiento para comunicaciones internas*, como estaba dispuesto anteriormente, conservando información y proponiendo actividades nuevas. (Ver anexo 7).

2.4.4.2 Actividades actuales del proceso de comunicaciones

- Conclusión de la historia de la empresa:

Se plantearon entrevistas para el mes de mayo, a empleados vinculados con la empresa durante más de 12 años. A la fecha no se tiene información de la conclusión de esta actividad.

- Consolidación de la Intranet:

Se propuso definir temas por días en la intranet, se está mejorando su diseño el cual ha sido modificado en varias ocasiones desde su creación, en la búsqueda de encontrar una imagen fresca y dinámica, y se siguen realizando las evaluaciones de cambios, ideas y apropiación del medio.

Estos fueron los resultados de la última evaluación presentados por Paola Barrios la estudiante en práctica:

“De la Evaluación de la Intranet”²⁷

Se consultaron 50 personas, pero se recibieron 41 encuestas diligenciadas de las cuales se puede concluir que:

²⁷ BARRIOS, Paola. Informe Cuantitativo. Proceso de Comunicaciones. Manuelita S.A. División Aceites y Grasas. Villavicencio, 2005. p. 3

- El 83% de la muestra leen la Intranet diariamente, una o dos veces al día.
- El 90% visitan la Intranet, para leer el correo y la información publicada, y si lo necesitan también utilizan Palmasof y el AM (Ver marco conceptual).
- El 71% de la población considera que la Intranet es un medio efectivo, el 29% restante no lo ve así ya que no todos los colaboradores tienen acceso a él. Sin embargo se aclara que esta evaluación se realizó exclusivamente a los trabajadores con acceso a la Intranet.
- Lastimosamente, solo el 41% de los colaboradores encuestados han utilizado la Intranet para informar alguna situación o actividad de su proceso. Esto indica que las personas están esperando la información y no saben transmitirla porque desconocen este proceso o porque no lo ven necesario*. Esta situación se debe a que **No** tienen tiempo, **No** tienen Información o porque **No** todo el mundo tiene acceso a la Intranet, por lo tanto no se enteran del hecho.

*No se define o especifica a través de que medio, información, estudio o análisis, se concluyó que: *las personas están esperando la información y no saben transmitirla porque desconocen este proceso o porque no lo ven necesario.*

- Dentro de los aspectos de la Intranet, se puede decir que la Periodicidad, el Diseño y las Secciones diarias, fueron las que tuvieron calificaciones de MALO, se hace esta distinción ya que Credibilidad, Atención e Interés no obtuvieron calificaciones en la casilla MALO, y se distribuye un promedio de 70% destinado para BUENA y un promedio del 30% como EXCELENTE.
- Dentro de las observaciones, se puede tomar en cuenta la necesidad de publicar noticias de Inversiones del Darién – IDD, mejora en el diseño, un motor de búsqueda para las noticias anteriores, vínculos con otras páginas y mayor velocidad en la conexión.
- En conclusión, la evaluación arrojó resultados positivos y de mejoramiento continuo, y el indicador propuesto se cumple. Indicador: El 80% de los encuestados contestaron que visitan la Intranet “*Todos los días*” o “*Cada dos días*”, con la intención de conocer la información publicada o “*Todas las Anteriores*” y encuentran que es un medio de comunicación efectivo”

- Planificación de nuevas alternativas de medios de comunicación:

Creación de un programa radial interno con el cual se pretende dar información y educación a los colaboradores que se encuentren en el bloque tres a las 5:30 a.m. La propuesta es construirlo conjuntamente (la

estudiante no hace claridad de quienes son los participantes de este proceso). El proyecto no ha iniciado por falta de presupuesto.

Se propuso la entrega de tarjetas de cumpleaños a los colaboradores, con el fin crear sentido de pertenencia a la empresa, esta actividad ya se estaba haciendo desde el año pasado, de manera electrónica. A la fecha se encuentra suspendida, en el mes de mayo se hizo entrega de algunas tarjetas.

- Capacitaciones a Gerentes y personal multiplicador:

Aún se sigue investigando con organizaciones que ofrezcan cursos en Comunicación Asertiva, actualmente se tienen dos cotizaciones que serán enviadas a la Gerencia para obtener su aprobación. Informa la estudiante que la capacitación no se ha logrado debido al desconocimiento de empresas que ofrezcan estos cursos y a que las encontradas no envían la información de sus costos.

En el año 2004 se hizo una investigación al respecto y se encontró que existen varias organizaciones que ofrecen estos cursos. Con el fin de cumplir este objetivo se dejó información al respecto en la empresa, información que al parecer no fue tomada en cuenta. Considero que argumentar desconocimiento, no es una razón de peso para aplazar esta actividad.

- Inducción a los nuevos colaboradores:

Este procedimiento no se realiza desde el 22 de marzo, comenta la practicante que la empresa está viviendo un momento de crisis con los colaboradores de cooperativas (medio por el cual se hacen algunas contrataciones), porque hay despidos masivos, debido a la poca producción de fruto. Por recomendación del Gerente de Campo se suspendió este procedimiento hasta nuevo aviso.

No hay ningún análisis que demuestre la conveniencia o no, de suspender el procedimiento.

- Manejo de carteleras

Comenta la practicante que la información se está actualizando cada 15 días como ya se había propuesto y a través de los corresponsales, pero se ha tenido dificultad con las encuestas de evaluación del medio por falta de compromiso y puntualidad de los corresponsales.

Durante su estadía la estudiante en práctica ha propuesto otras actividades, algunas ya han sido realizadas pero no en todas las actividades se especifica a que objetivo principal responden o que se busca con las mismas.

Es trascendental para la organización y sus colaboradores proponer estrategias que respondan a un objetivo o que generen algún cambio o sentimiento en la organización o en sus empleados. No se trata de la cantidad de actividades realizadas sino de la efectividad de las mismas. Por esto es importante que la Alta Gerencia este conciente de la participación que puede tener un proceso de comunicaciones, así podrá evaluar las actividades que se proponen y ver si están acordes con sus objetivos y sino lo están evaluar su conveniencia y posterior aplicación.

Otras actividades propuestas por la estudiante en práctica: ²⁸

ACTIVIDAD 1:

Planificación y diseño de la divulgación de las estrategias de Responsabilidad Social que ha realizado la organización durante el 2003.

El objetivo principal

Realizar un audiovisual, con las entrevistas realizadas en los aspectos sociales en los que se destaca la organización.

Se realizó un video titulado “*Testimonios sobre la Responsabilidad Social de nuestra empresa*”, a partir de esta iniciativa nació la propuesta de crear un medio audiovisual para enseñar ciertos temas de la organización, ya que tuvo gran aceptación entre los Gerentes y los Jefes de Campo.

Con esta propuesta audiovisual se espera generar un espacio de opinión y divulgación de las diferentes actividades que ACEITES MANUELITA S.A.²⁹ realiza con los colaboradores. Para que de una forma amena y didáctica se reconozcan como actores de la institución.

La propuesta fue evaluada y aprobada por el Dr. Belalcázar el día 4 de Mayo.

PROCESO	CRONOGRAMA
Producción Realización de entrevistas a: Jhon Jairo Larrahondo y familia,	28 de Febrero al 18 de Marzo

²⁸ Ibíd. p. 8

²⁹ La organización analizada cambió de razón social a ACEITES MANUELITA S.A., para el momento en que se inició este estudio aún conservaba su anterior razón social por este motivo durante todo el proyecto siempre nos hemos referido a la organización como “Manuelita S.A. División Aceites y Grasas”

Mabel Guzmán, Felix Charrupi, Giovanni Pedraza, Ember Contreras, Salvador Acosta	
Contratar diseñador gráfico: Se contrató a William Castillo para realizar las animaciones que dicen: "Aceites Manuelita S.A." "Vivienda", "Salud", "Educación" y "Recreación"	7 al 28 de Marzo
Postproducción: Montaje. realizó directamente de la cámara Sony	21 al 27 de Marzo
Edición. Se contrató la empresa Pentracrom. Duración 8 horas.	29 de Marzo y 1 de Abril
Divulgación: Gerentes y Jefes de Zona Personajes del video Colaboradores en el Bloque 3 y Oficinas	8 de Abril 19 de Abril 20 de Abril

ACTIVIDAD 2:

Definir la Tabla de Indicadores del proceso de Comunicaciones.

En la búsqueda de tener claros la Estrategia, los objetivos de Calidad, los Indicadores, y la Medición del proceso de Comunicaciones, se concretó la realización de esta tabla. El proceso inició el 4 de Marzo y el 18 de marzo se realizó el "primer visto" del proceso para generar cambios o aceptar y ser publicada en el Mapa de Proceso de Comunicaciones. La tabla se encuentra en el proceso *cambio y corrección de los indicadores*, se espera entregar el 31 de Mayo publicada en el Mapa de Procesos. Aún no se ha entregado.

ACTIVIDAD 3:

Corrección del texto de la página MANUELITA, sección ACEITES MANUELITA

Se realizaron las correcciones del texto en el sitio Web de la corporación MANUELITA, las cuales se enviaron a la comunicadora Martha Montoya. Se queda en la espera en que se pueda hacer pública la página en Internet, aunque ya se puede tener acceso directo a ella.

ACTIVIDAD 4:

Con el cambio de nombre de la organización, se hace la propuesta de publicar un Publi-reportaje en los diarios regionales “El Llano 7 días” y “Visión Llanera” y dar a conocer al público externo de la organización la importancia de contar con una empresa de esta trayectoria, que tiene muchas cosas por mostrar y por enseñar. Se pretende que el público externo, identifique y reconozca el nuevo nombre de la empresa, los beneficios que trae tener una empresa certificada en la región, y los proyectos que tiene ACEITES MANUELITA S.A., para que no se vea como una organización vallecaucana sino como una empresa llanera, ofreciendo muchos beneficios a esta región.

La propuesta se evaluará con el Doctor Rodrigo Belalcázar después de enseñar el texto pertinente al Publi-Reportaje.

ACTIVIDAD 5:

Campaña de Sanidad con el Campo. Los afiches entregados por el Taller de Sanidad ya fueron enmarcados. En total son 10 cuadros, que conforman dos grupos de afiches de 5, en los cuales está: Identifique las Plantas Nectaríferas, Principales Plagas, Los picudos, Anillo Clorótico, Plantas nectaríferas.

Uno de los grupos fue entregado al Ingeniero Manoloín Ávila, para ubicarlos en el Laboratorio de Sanidad de la Hacienda y la Oficina de Sanidad en el Bloque 3, el día 5 de Abril. El segundo grupo se ubicó en al Bloque 3 el día 18 de Abril.

El objetivo principal es aprovechar la información que ofrecen estos afiches con respecto a lo que sucede en las Palmeras, y en la importancia de la prevención y el conocimiento de las plagas, plantas benéficas y enfermedades de la Palma.

Se proyecta crear otro grupo de afiches para ser ubicados en los campamentos de Dinamarca y Surimena.

ACTIVIDAD 6:

Se realizó un documento donde se hace un Registro de los Audiovisuales que existen el proceso. Este registro tiene un vínculo para los casetes de Formato MINI-DV, donde se hace una caracterización de las imágenes grabadas, con su respectivo “conter” y observaciones.

Estos registros se hacen con la intención de reconocer que Audiovisuales tiene el proceso de Comunicaciones y qué ha sido registrado por la Asistente de Comunicaciones con la cámara Sony. (Fecha de creación: 6 de Abril)

ACTIVIDAD 7:

El 22 de abril fue la visita de la directora del Programa Radial, “Palmeros en Acción”, la comunicadora Alicia Valenzuela.

Con la visita se concreta la segunda temporada de este programa radial. Se realizaron una serie de entrevistas a algunos colaboradores y un grupo focal para el reconocimiento de aspectos a evaluar del programa.

Se concluyó:

- El canal entre FEDEPALMA y la empresa debe ser la comunicadora.
- En junio de lunes a viernes se emitirán los programas que han salido al aire. El compromiso es hacer mayor difusión para que los colaboradores lo utilicen como una forma de educación no formal y aprovechar las evaluaciones de competencias que se realizarán en la empresa.
- Divulgar el programa con los colegios agropecuarios que tienen convenio con la empresa.
- Enviarán un paquete con los programas que han realizado y emitido”.

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

Desde el diseño de la propuesta, se propone un enfoque de tipo cualitativo, en el que se recojan testimonios (fuentes primarias) y diversos documentos (fuentes secundarias) con el fin de caracterizar el proceso que se llevó a cabo en la nascente área de comunicaciones de la empresa. Así, la realidad que se desea comprender (no solamente la que presentan los registros técnicos sino también la que se vive en dichas instalaciones) será presentada como es.

3.2 INSTRUMENTOS

El proyecto de investigación se centra en dos tipos de ejercicios de recolección de información: una observación constante, ya que casi todo el personal vive en la empresa en hoteles destinados para ello y en el registro sistemático de los documentos disponibles. Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con los siguientes documentos:

- El historial del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norma ISO 9001:2000
- El historial de todas las actividades realizadas durante la pasantía de la autora (bitácora de actividades), las cuales están consignadas en los informes presentados al asesor y a la coordinadora de práctica de la misma.
- Los reportes mensuales enviados a la gerencia.
- La encuesta sobre autoimagen que se realizó al personal de la empresa, con sus respectivos resultados.
- El cronograma detallado de todas las actividades para evidenciar el cumplimiento y la aplicación de las mismas.

3.3 PROCEDIMIENTO

Se propone hacer un estudio de caso en el que se haga un seguimiento pormenorizado de los procesos comunicativos a nivel organizacional iniciados durante la creación del área de comunicaciones (etapa de práctica supervisada de la autora) para ver su participación dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

4. RESULTADOS

- Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, ahora llamada Aceites Manuelita, es una empresa que tiene en cuenta las comunicaciones dentro de la organización, pero no de manera estratégica como está propuesto en su Mapa de Procesos.
- Haciendo una revisión de las actividades realizadas durante el último año, se evidencia aún desconocimiento sobre la importancia que el proceso tiene, el caso del cambio de nombre es la muestra más evidente, ya que para este momento tan importante dentro de la organización no se tuvo en cuenta la participación del proceso de comunicaciones. Sólo hasta el mes de julio de 2005 según los informes de actividades planteadas por la practicante, se haría un video de difusión del nuevo nombre. Esta actividad surge como resultado de una propuesta de la comunicadora, más no del interés de la empresa.

Tampoco se está teniendo en cuenta el proceso de comunicaciones para la situación de crisis actual en las contrataciones y despidos, por la poca producción de fruto, siendo la comunicación una herramienta de ayuda primordial para estos casos.

Algunas decisiones tomadas son enunciadas sin preparar al personal que recibirá dicha información, generando en algunos casos molestias, las cuales no se dan a conocer debido a la forma radical en que la Alta Gerencia y los mandos medios emiten dichas decisiones.

- De igual forma se evidencia la falta de continuidad en las actividades y las propuestas.
- No se ha hecho ningún estudio de clima organizacional que permita determinar cual es el estado de satisfacción de los colaboradores con respecto a la empresa, de qué forma la ven y cómo se sienten.

Durante las observaciones realizadas en mi estadía pude notar algunos casos de inconformidad frente a situaciones laborales pero sobre todo frente a la convivencia que deben tener después de trabajar. Los colaboradores se quejan de:

- Falta de comunicación entre ellos.
- No comparten momentos de su vida.
- La gente ya no participa de los eventos o actividades.

- El personal trabaja hasta muy tarde según expresan, porque no tienen nada que hacer en los hoteles en los que viven, ni nadie con quien hablar.

A pesar de que las condiciones físicas de los hoteles están dadas para un ambiente grato y confortable, las personas no se sienten lo suficientemente atraídas como para quedarse, prefieren trabajar, lo cual causa agotamiento y rutinización.

- Considero que se plantean muchas actividades pero no se establece claramente el objetivo de las mismas.
- Ni la comunicadora ni el Jefe de calidad aclaran o justifican el porqué se acepta una decisión como la de aplazar o detener un procedimiento, ejemplo: el procedimiento de inducción que se suspendió por recomendación de la gerencia de campo, pero no se esclarece en que beneficia o afecta esta decisión a la organización.

5. CONCLUSIONES

Hacia un Diagnóstico de Clima Organizacional

Con el objetivo de contribuir al mejoramiento continuo que la organización persigue en su día a día, y por el cual se inicio el proceso de comunicaciones, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones, con la seguridad de que para la organización representan una herramienta de análisis que ayudará al mejoramiento continuo. Con la misma intención se propone entonces que las conclusiones y recomendaciones de este documento sean la primera aproximación al Diagnóstico de Clima Organizacional en el que tanto insiste el cuerpo del trabajo, visto como una experiencia de anticipación interesante y fructífera, con lo perspectiva crítica de la autora durante todo el proceso.

- Se podría concluir que la Alta Gerencia no tiene en cuenta al proceso de comunicaciones para casos de relevancia, casos puntuales como el del cambio de nombre o el de la crisis de escasez de fruto y contratación, porque aún no considera estratégica la función del comunicador, a pesar de que aparece ubicado en el proceso estratégico dentro del mapa de procesos. Quizás se deba a que el proceso es manejado por estudiantes en práctica, que pueden ser vistos como jóvenes sin experiencia profesional que sólo van a aprender de la organización, también puede deberse a la premura que exigen las acciones dentro de la empresa, compuesta en su mayoría por ingenieros, cuya educación los involucra en procesos de acción rápida, mientras que los procesos comunicativos son de paciencia ya que se trabaja con el recurso humano, que es cambiante, variable y en algunos casos impredecible.

Se considera que la falta de continuidad en algunas actividades se debe a que la organización trabaja con practicantes y cada uno llega con propuestas nuevas y cambios para la estructura del proceso, lo cual retarda la acción del mismo y su eficiencia. Es importante aclarar que las nuevas propuestas y cambios no son negativos, lo que se busca es el mejoramiento continuo, pero cuando se hacen varios cambios en corto tiempo se pierde como ya he dicho la eficiencia y acción del proceso.

De igual forma hay que tener en cuenta que el procedimiento de inducción fue detenido debido a la crisis actual.

De manera general se puede concluir que la organización ha avanzado en gran medida al tener en cuenta el proceso de comunicaciones dentro de su

estructura, de manera lenta pero constante y teniendo en cuenta aspectos como la estabilidad del proceso con su personal, puede tener un proceso de comunicaciones como un apoyo importante durante la planeación empresarial, en el logro de sus metas y en la formación de sus colaboradores.

- Considero que no se ha hecho el estudio de clima organizacional dentro de la empresa, por la estabilidad que los colaboradores allí tienen, pero esto no garantiza su satisfacción ni un buen ambiente de trabajo.
- Se proponen varias actividades para dar acción al proceso sin tener en cuenta el objetivo que deben cumplir, pienso que esto se debe a que no hay metas claramente establecidas sobre lo que el proceso busca en la organización, al parecer no se está teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, ni se han hecho análisis que guíen las estrategias o actividades nuevas.
- Se puede pensar que muchas de las decisiones son aceptadas sin argumentar a favor o en contra, lo cual se debe a varios factores:
 - Es una buena decisión.
 - La comunicadora no se atreve a refutar las decisiones de la Alta Gerencia o de los mandos medios.
 - El Jefe encargado del proceso no tiene pleno conocimiento de la decisión o procedimiento que se está suspendiendo, ni de las consecuencias que esto trae para el personal y la organización.
 - La comunicadora trata de no generar roces dentro de la organización porque su paso por la misma es a corto plazo.

6. RECOMENDACIONES

- Para que el proceso de comunicaciones realice su labor eficientemente es necesario que la Alta Gerencia esté dispuesta a confiar las decisiones que afectan al personal y las relevantes en general, al comunicador, para que éste busque la manera apropiada de difundirlas.
- Es trascendental la contratación definitiva de un comunicador que asegure la continuidad del proceso de comunicaciones, tanto en las actividades como en los parámetros por los cuales se rige. Con la contratación se asegura también la oportunidad de hacer varios estudios, con una perspectiva de conocimiento profundo. Por ejemplo: de clima organizacional. También se genera mayor confianza en la Alta Gerencia ya que van conociendo al comunicador y sus acciones, no están a la expectativa constante.

Con esta recomendación, no se está descartando la contratación de estudiantes en práctica, porque el aprendizaje dentro de la organización es importante para la academia y para la empresa, ya que cada persona trae nuevos aportes, en especial los estudiantes que llegan con ideas frescas y creativas. La propuesta es tener un comunicador de base que se apoye en el estudiante en práctica, proporcionándose conocimiento recíproco, tanto de la organización como de los nuevos aspectos de comunicación que traiga el estudiante, igualmente se nutren de las ideas que ambas personas puedan tener, dando como resultado un proceso de comunicaciones proactivo, dinámico y constante.

De igual manera se reduce la dependencia del proceso con los corresponsales y la demora de algunos procesos o estrategias planteadas, no quiere esto decir que se eliminen los corresponsales, ya que esta estrategia permite el trabajo en equipo y la participación directa de las personas, pero se puede aligerar el trabajo para unos y para otros, teniendo en cuenta las múltiples ocupaciones del personal que sirve de corresponsal.

- Se recomienda hacer el diagnóstico de clima organizacional, dado que gran parte de los colaboradores viven en la misma plantación y no tienen contacto con personas diferentes a sus compañeros de trabajo, en algunos casos se presentan roces, disgustos e inconformidades que se transmiten al trabajo o al hogar, generando descontento.

Es recomendable este diagnóstico porque la mayoría de empleados llevan muchos años trabajando con la organización y no expresan su descontento frente a determinadas situaciones por miedo a represalias o por conformismo.

Con el estudio se podrán aplicar estrategias que combatan la rutina, el agotamiento laboral y generen nuevos espacios de comunicación.

Después de realizado el diagnóstico es trascendental el trabajo en conjunto del proceso de Comunicaciones y el de Trabajo Social, sobre todo por las condiciones en las que interactúa el personal de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

- Es recomendable dar continuidad a las actividades planteadas y sugerir nuevas que estén acordes con el diagnóstico realizado, si se quieren plantear nuevas actividades es importante establecer a qué objetivo general corresponden o qué se quiere lograr a través de ellas.
- El comunicador encargado del proceso de comunicaciones debe estar en capacidad de argumentar una decisión o actividad a realizar en la organización lo mismo que un procedimiento de aplicación en la empresa. De igual forma debe estar en capacidad de rebatir de la mejor manera algunas consideraciones o decisiones tomadas por la Alta Gerencia, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de la organización y sus colaboradores.
- Considero importante dar continuidad al procedimiento de inducción como una manera de brindar una imagen de solidez a pesar de la crisis de contratación actual, pienso que si los colaboradores ven que algunos procedimientos son detenidos o eliminados durante la crisis, se pueden generar rumores o percepciones equivocadas sobre la empresa, un ejemplo podría ser la idea de que la organización va quedar en quiebra o generar inseguridad en las personas que llevan mucho tiempo trabajando en la organización, lo cual podría deteriorar la calidad del trabajo realizado como el ambiente en que se desarrollan los colaboradores.
- El planteamiento de realizar publicaciones sobre la labor social de la empresa en los medios alternativos que ofrece la zona, es acertada. Se debe hacer de forma periódica para que los habitantes de las zonas aledañas que son en su mayoría colaboradores de la organización, tengan conocimiento y conciencia de como son beneficiados, no sólo con el trabajo sino a través de la labor social.

Pienso que estas publicaciones son altamente beneficiosas en los momentos de crisis, pero no se deben hacer sólo cuando haya una, ya que las personas perciben de inmediato la intención de la organización. Si se mantiene una continuidad en las publicaciones, la comunidad y el personal en general tendrán amplia conciencia de los beneficios que obtienen a través de la organización, y en los momentos de crisis la apoyará confiadamente.

De igual forma considero que el video realizado con los informes de gestión social debe ser transmitido también a la comunidad aledaña, ya que ésta es beneficiada en su mayoría y en casos de crisis como el actual podría ser de vital importancia.

- Existe un espacio como el Cine club de los miércoles, actividad realizada por el proceso de trabajo social, considero que este espacio debe ser dinamizado ya que la mayoría del personal se queja de falta de contacto personal y aunque el cine es un momento agradable de esparcimiento no es el adecuado para iniciar conversaciones o contactos más cercanos. Una opción sería realizar discusiones o comentarios acerca de la película de esta forma generar contacto entre el personal asistente.

BIBLIOGRAFÍA

ALBUIXECH, Juan Manuel. Las clases sociales en la Revolución Industrial [en línea]. Lucas Morea: Monografías.com, 1997. [Consultado en Mayo 4 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos6/claso/claso.shtml>

ÁLVAREZ BENITEZ, Lina y HASTAMORIR BARRETO, Adriana. Creación de un modelo de Comunicación que se adapte al proceso de Calidad Total. Santa fe de Bogotá, 1991. 120 p. Trabajo de grado (Comunicador Social). Universidad Externado de Colombia. Facultad de Comunicación Social.

Artículo de la enciclopedia libre universal en español. Organización Internacional para la Normalización [en línea]. España : Enciclopedia Libre, 2004. [Consultado en Abril 21 de 2005]. Disponible en Internet: <http://enciclopedia.us.es/index.php/ISO>

BARRIOS, Paola. INFORME CUANTITATIVO. Proceso de Comunicaciones. Manuelita S.A. División Aceites y Grasas. Villavicencio, 2005. 12 p.

CASTAÑEDA GÓMEZ. Claudia Constanza; ECHEVERRY ORDUZ, Carlos. Procedimiento para las comunicaciones internas P-CMC-001. Villavicencio, 2004. 3 p.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [en línea]. Córdoba: On Officenet, 2004. [Consultado en Noviembre 14 de 2004]. Disponible en Internet: http://www.officenet.com.ar/Tools_t/howto_item.asp?idcat=16&idsubcat=18&itemid=206

Diccionario de la lengua española. 22 ed. [en línea]. España : Real Academia Española, 2004. [Consultado en Abril 18 de 2004]. Disponible en Internet: www.rae.es

DAR. Ciencias de la comunicación. Trabajo universitario [en línea]. Salamanca : Wanadoo, 2003. [Consultado en Abril 18 de 2004]. Disponible en Internet: <http://apuntes.rincondelvago.com/ciencias-de-la-comunicacion.html>

El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional [en línea]. Guatemala : Deguate.com, 1998. [Consultado en Febrero 8 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.degate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

GARZA, Miguel. Revolución Industrial tradicional [en línea]. Lucas Morea: Monografías.com, 1997. [Consultado en Junio 12 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml>

GALINDO CÁCERES, Luís Jesús. Apuntes de Ingeniería Social. Elementos para configurar estrategias de atención a las culturas populares urbanas. [en línea]. Vallejo, Noviembre 20 de 2001. [Consultado en Abril 29 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

ISO 9001 – Norma de calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. [en línea]. Asturias : Buscar Portal, 2000. [Consultado en Marzo 10 de 2005]. Disponible en Internet: http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

JAUREGUI, Ana. Estrategia de Comunicación o Estratega de Comunicación [en línea]. México : Gestipolis.com, 2004. [Consultado en Septiembre 10 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/conctepic.htm>

LÓPEZ VERONI, Felipe. La ciencia de la Comunicación. Método y objeto de estudio. 2 ed. México: Editorial Trillas, 1997. 137 p.

MADASCARAY, Joan Elías y José. Gestión 2000 [en línea]. México, 2003. [Consultado en Junio 11 de 2005]. Disponible en Internet : <http://www.miespacio.org/cont/gi/intracom.htm>

MATTELART, Armand. La Comunicación – Mundo. Historia de las ideas y las estrategias. Claves de Comunicación Social. España: Editorial Fundesco, 1993. 142 p.

Norma Internacional Traducción certificada ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Suiza : ISO, 2000. 26 p.

Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y Vocabulario. Bogotá : ICONTEC; 2000 – 12- 15. 37 p.

Orientación acerca de la terminología usada en las normas ISO 9001:2000 E ISO 9004:2000. Génova : Internacional Organization for Standardization. 9 p.

RICOVERI MARKETING. Matriz DOFA [en línea]. España : Ricoveri Marketing., 1998. [Consultado en Mayo 1 de 2005]. Disponible en Internet: <http://ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing2/id18.html>

SAYAGO, Leonardo. Investigación en Comunicación Organizacional [en línea]. Bucaramanga, Colombia: Ilustrados.com, 2004. [Consultado Marzo 4 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>

SCHMUCLER, Héctor. Memoria de la Comunicación. Buenos Aires : Editorial Biblos, 1997. 77 p.

SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos. Introducción a la Comunicación Institucional. España: Editorial Ariel, 2001. 205 p.

SOTIOLLO HIDALGO, Ricardo. Comunicación Interna ¿Para qué? [en línea]. Andalucía, España, Abril 2004. [Consultado en Septiembre 20 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/rsh6.htm>

TORRENTE, Ivonne. Estrategia de comunicación o estrategia con comunicación [en línea]. Cuba, Julio 2002. [Consultado Septiembre 20 de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm>

VALLE, Mónica. La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI En: Razón y palabra. Primera revista electrónica en América latina especializada en tópicos de comunicación [en línea]. No. 32 (Abr. – May. 2003) [Consultado en Mayo 24 de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/>

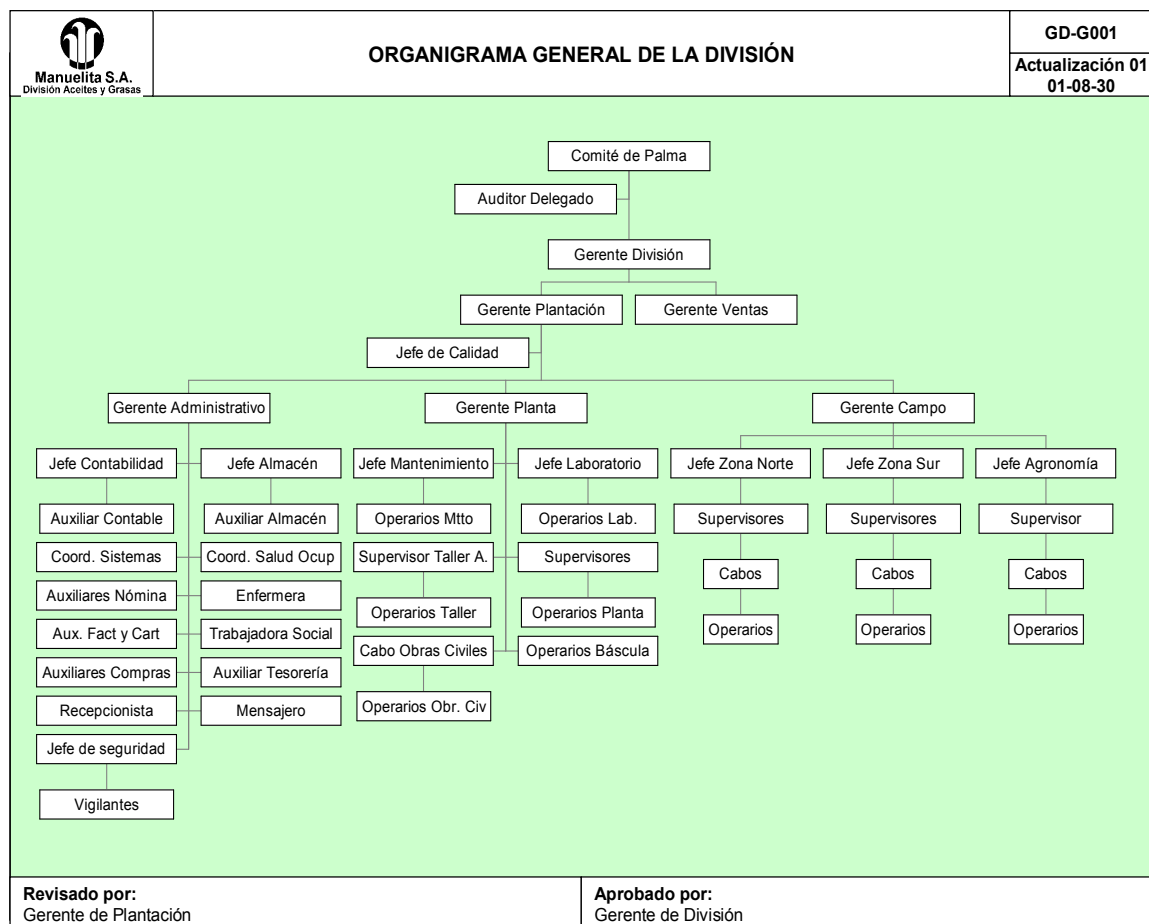
VENEGAS CONCHA, Helena. Toma de decisiones y comunicación organizacional como procesos de interacción. Santa fe de Bogotá, 1989. 86 p. Trabajo de grado (Comunicador Social). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social.

WIKIPEDIA La enciclopedia libre [en línea]. Inglaterra : Wikipedia, 2005. [Consultado en Abril 21 de 2005]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki>

ANEXOS

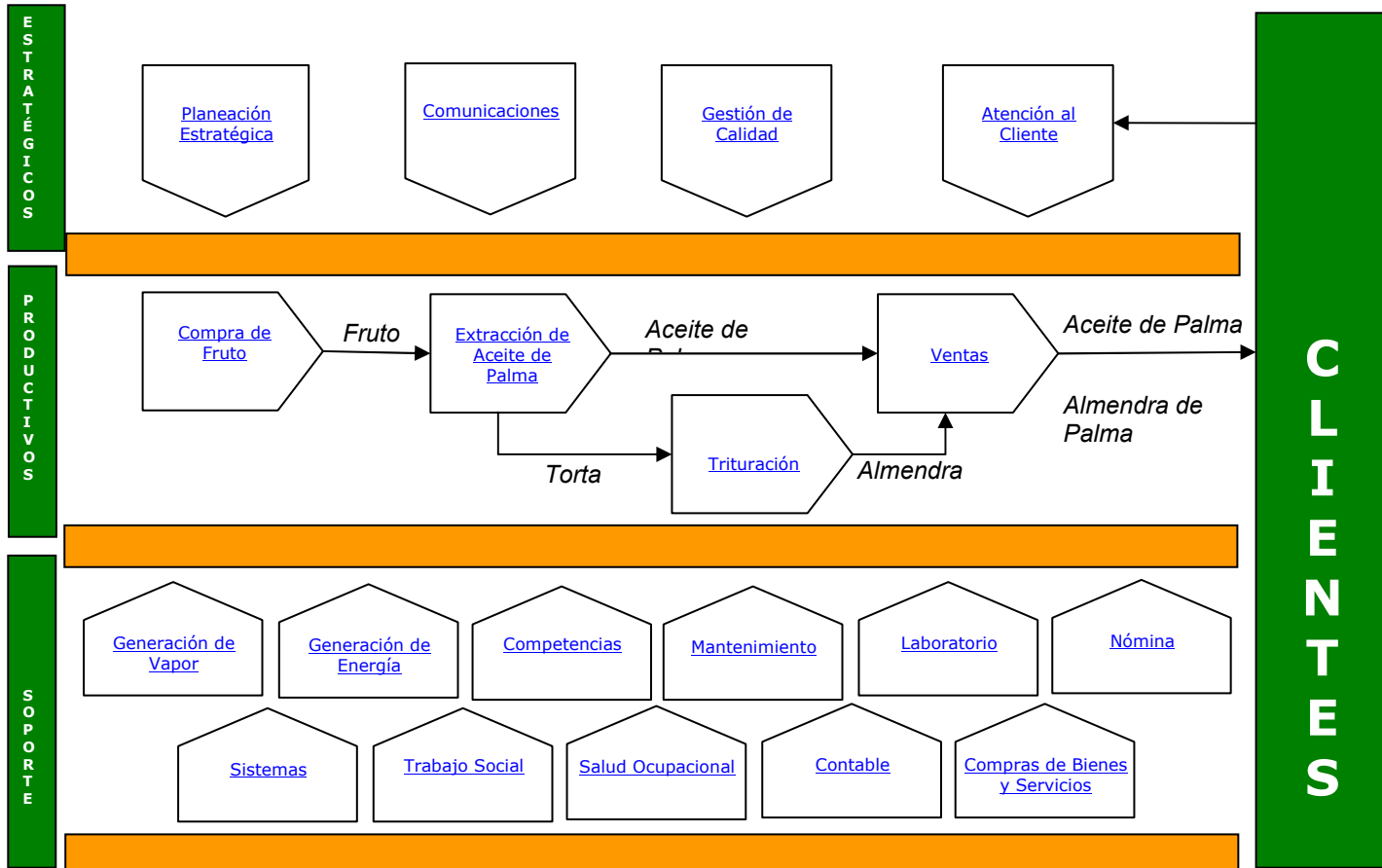
Anexo 1

Organigrama General de MANUELITA S.A. – División Aceites y Grasas



Anexo 2

Mapa de procesos de Manuelita S.A. División Aceites y Grasas.

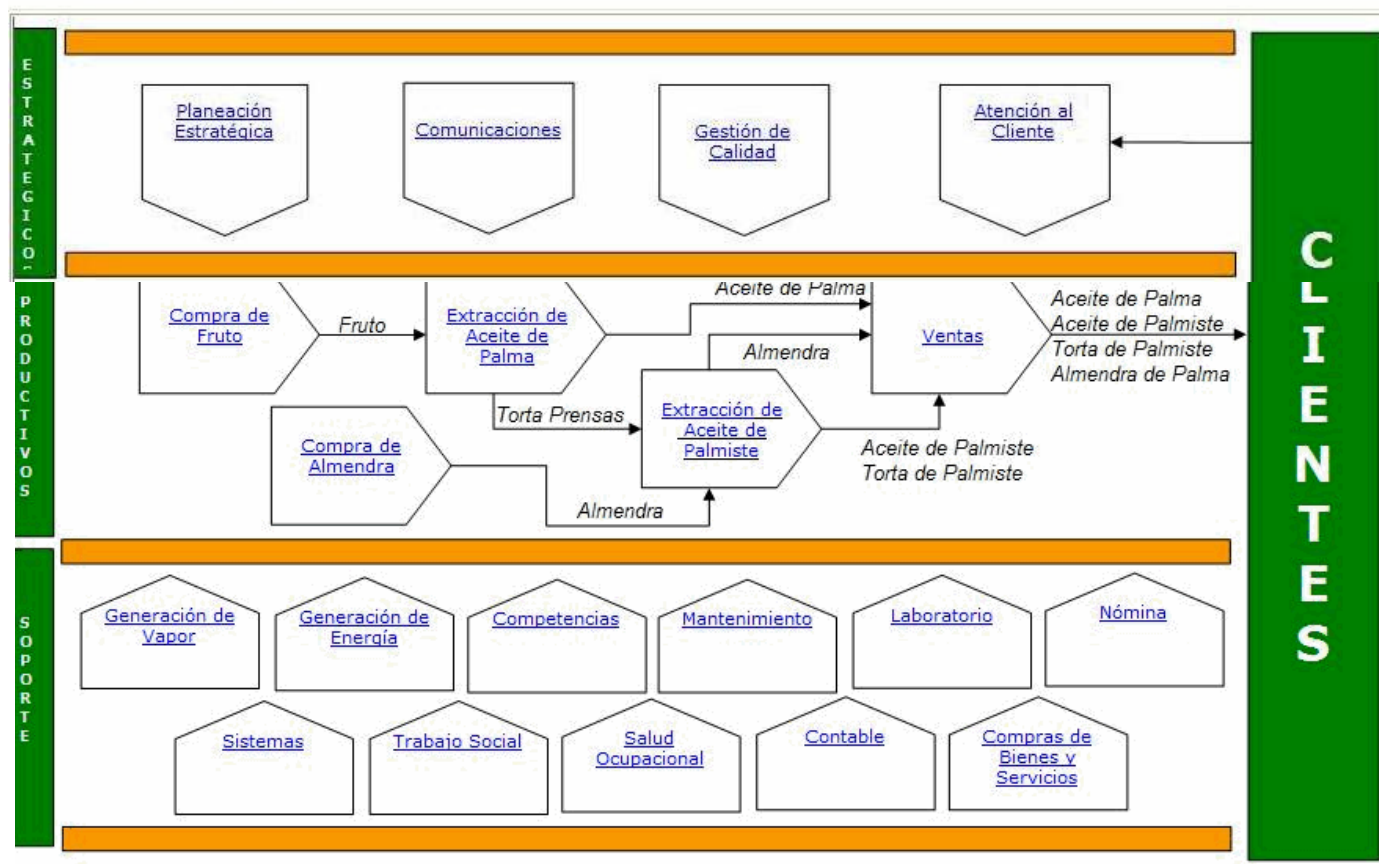


Anexo 3

Nuevo Mapa de Procesos

MAPA DE PROCESOS	
	G-PES-009
	Fecha: 25/01/2005
	Actualización: 1
	Origen:
	MANUELITA-Externo

Contenido del Documento



Anexo 4

Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000³⁰

La información aquí contenida fue obtenida del original de la Norma ISO 9001:2000 por lo que se conserva la tabulación original.

Introducción

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "*enfoque basado en procesos*".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,

³⁰ Norma Internacional Traducción certificada ISO 9001
Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Suiza : ISO, 2000. P Vi.

- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado por la Norma ISO 9001:2000 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe

- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar

- c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.
La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Anexo 5

Tabla de Públicos y de medios

TIPOS DE COMUNICACIÓN		
FORMAL: Establecida dentro de los parámetros de la organización		INFORMAL: Surge en el día a día de la organización la fomentan los colaboradores y no está establecida dentro de la organización, tiene un efecto de gran importancia y algunas veces más poderoso que la comunicación formal.
Interna: Actividades realizadas con el fin de que se creen y mantengan buenas relaciones entre los colaboradores de la misma. Para ello se utilizan diferentes medios de comunicación.	Externa: Conjunto de mensajes emitidos por las organizaciones a su público externo (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) con el fin de tener una imagen favorable, asegurar y mejorar las buenas relaciones o promover sus productos	Interna
TIPOS DE PÚBLICOS		
Internos: Se refiere sólo al personal de la organización.		Externo: público cercano a la organización y las personas que lo componen.
<ul style="list-style-type: none"> Personal de oficinas (Plantación – Villavicencio – Bogotá) Personal de campo Personal de planta 		<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Clientes Familiares de los colaboradores Población cercana a la plantación (Inspecciones

	Dinamarca – Surimena)
--	-----------------------

Medios de Comunicación Manuelita Palma	
<u>Públicos</u> : Abarcan un amplio número de personas, se utilizan cuando se requiere de mayor alcance en la difusión y no es necesario un trato especial o directo.	<u>Interpersonales</u> : Se utilizan cuando se requiere de un trato especial y directo ya sea para una persona o un pequeño grupo de personas
<ul style="list-style-type: none"> • Carteleras 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando
<ul style="list-style-type: none"> • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet
<ul style="list-style-type: none"> • Charlas o reuniones de información a grupos grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono
	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de pequeños grupos (Gerentes, Supervisor – supervisado, Ingenieros)
OTROS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Informal: Se suscita fuera de la estructura formal de la empresa	
<ul style="list-style-type: none"> • Pasillos • Cafetín • Horas de descanso 	

Anexo 6

Tabla de Stakeholders y Medios

TABLA DE STAKEHOLDERS Y MEDIOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN EN ACEITES MANUELITA S.A.

TABLA DE STAKEHOLDERS DE ACEITES MANUELITA S.A.

Los **stakeholders** se definen como grupos de individuos con gran variedad de intereses, expectativas y demandas en cuanto a lo que Aceites Manuelita S.A. debe proporcionar y proyectar a la sociedad.

Cada uno de los **stakeholders**, mencionados en esta tabla, se identifican por las cualidades que poseen, como: la Legitimidad, el Poder y la Urgencia.

- **la Legitimidad:** se refiere a la validez percibida de la demanda del *stakeholder*.
- **el Poder:** implica la habilidad o capacidad para producir un efecto en la organización.
- **la Urgencia:** está asociada al grado en el cual las demandas exigen atención inmediata. *

La clasificación de los **stakeholders** identificados en Aceites Manuelita S.A., se hace según el grado de influencia que tenga en la organización, que puede ser: Interna, Intermedia y/o Externa. Seleccionados de esta forma:

INTERNOS	INTERMEDIOS	EXTERNOS
Gerentes División, Plantación, Planta Extractora, Campo, Administrativo	Artículo I. Proveedores: Vendedores de Fruto a la División Outsourcing	Clientes: Compradores del aceite de Palma, Palmiste, o aceite de Almendra.
Jefes y Asistentes de Procesos	Manuelita Corporación	Competencia: Organizaciones que producen Aceite de Soya. Y Productores de Aceite de Palma internacionales de los países como Ecuador, y Costa de Marfil
Supervisores de	Comunidad local:	Medios de

Campo y de Planta Extractora	Habitantes de las inspecciones de Surimena, Dinamarca y Villavicencio, donde también residen los familiares de los colaboradores.	comunicación Nacionales y Regionales
Colaboradores contratados por Manuelita Palma y por el Ingenio Manuelita	Cooperativas que ofrecen trabajadores a la organización: Ases del Oriente, Los Andes, Brisas de Surimena, Los Daneses, Serviplanta, Unidad y Progreso	Gobierno. Ministerio de Agricultura
Sindicato: SINTRAGRACO, Seccional Acacias	Contratistas: Entre ellos están Jaime Mediana, Robinsón Mina, Edilberto Barreto y ESI	Líderes comunitarios de las Inspecciones de Surimena y Dinamarca
	Fundaciones y Gremio: Fedepalma, Cenipalma, C.I. ACEPALMA, PROPALMA (Comercializadora Internacional)	Iglesia: Directamente con la Iglesia de Surimena
	Universidades: tienen contacto con la empresa para contratar pasantes o practicantes	Entidades Financieras
	Instituciones gubernamentales	Colegios de las Inspecciones de Surimena y Dinamarca

* CONCHA, Pedro Fraco. "El Liderazgo y los *stakeholders*". Centro de Contabilidad y Gestión Sostenibles. www.peru2021.org

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS EN ACEITES MANUELITA S.A.

Los Medios de Comunicación Internos de Aceites Manuelita S.A., cumplen con el objetivo de propagar los mensajes de la organización proyectando una imagen de Calidad tanto dentro como fuera de la empresa.

Por esta razón se identifican los siguientes Medios, clasificándolos en Formales e Informales:

Formales: Son los Medios de Comunicación Internos reconocidos y legitimizados por Aceites Manuelita S.A., de los cuales se puede llevar un registro.

Informales: Son los Medios de Comunicación Internos que surgen del día a día y subsisten fuera de la estructura formal de la organización.

FORMALES	INFORMALES
Intranet	Líneas telefónicas
Carteleras Públicas. Existen 10, donde se publica información general	Conversaciones por el Same Time (Mensajero en red) donde se conectan los colaboradores que tienen acceso a los equipos de sistemas
Carteleras Privadas. Existen 15, en las cuales se publica información del proceso donde se encuentre ubicada	Reuniones esporádicas en tiempos libres de los colaboradores.
Memorandos	
Correo Electrónico de la Organización	
Programa Radial (proyecto), realizado semanalmente	
Capacitaciones e Inducciones programadas	
Reuniones extraordinarias que realizan los Gerentes	
Eventos programados por Trabajo Social y/o Salud Ocupacional. Entre ellos se puede ubicar: Cine Club, Tardes Lúdicas, Reuniones por fechas especiales.	

IMPACTO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS FORMALES EN LOS STAKEHOLDERS

El impacto de los medios de comunicación internos formales se mide a partir de la eficacia que tengan hacia los stakeholders designados. Esta eficacia depende de la estrategia de comunicaciones que se haya diseñado para la distribución del mensaje, del lenguaje que se utilice en cada medio, que este sea apropiado para el stakeholders que se quiere llegar; que la información que se pretende distribuir sea de interés común más no de interés particular y sea impactante para captar el interés del público.

MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNOS FOMALES	STAKEHOLDERS IMPACTADOS
Intranet	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas que tienen acceso a la Intranet.
Carteleras Públicas	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas que se ubiquen en las zonas designadas de estas carteleras.
Carteleras Privadas	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas, que tienen en su proceso una de estas carteleras, las cuales son coordinadas por ellos.
Memorandos	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas, que reciben este documento impreso
Correo Electrónico	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas que tienen acceso a la Intranet
Programa Radial	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas, que se ubican en las mañanas en el Bloque 3
Capacitaciones e Inducciones	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas,

	invitados a este tipo de reuniones
Reuniones Extraordinarias con los Gerentes	Gerentes, jefes, supervisores, asistentes y/o demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas, solicitados para generar un tipo de información específica.
Eventos de Trabajo Social y/o Salud Ocupacional	Dependiendo del evento y el lugar que se practique, son invitados gerentes, jefes, supervisores, asistentes y/o demás colaboradores de Manuelita o Cooperativas.

Anexo 7

Funciones del Comunicador

	ORGANIZACIÓN Aceites Manuelita S.A. FUNCIONES DEL COMUNICADOR
---	--

PERFIL DEL CARGO	Comunicador Social – Periodista
-------------------------	--

TENER EN CUENTA EL DOCUMENTO	PROCEDIMIENTO PARA LAS COMUNICACIONES INTERNAS P-CMC-001
-------------------------------------	---

NOMBRE DEL CARGO	Asistente de Comunicaciones
MISIÓN DEL PROCESO	Lograr la apropiación de los principios organizacionales por parte de los colaboradores, así como apoyar a que la Organización promueva en ellos un alto sentido de pertenencia
JEFE INMEDIATO	Ing. Carlos Echeverry

REQUERIMIENTOS	
ESTUDIOS	Practicante y/o profesional de Comunicación Social – Periodismo
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none">• Manejo y reconocimiento de estilos periodísticos• Comunicación Organizacional.• Manejo de sistemas, Windows, Office, Internet.• Concepción de Imagen y Diseño
HABILIDADES O APTITUDES	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades de trabajo en equipo.• Facilidad de expresión, escrita y oral.• Análisis de información.• Tener buena interacción con todos los tipos de Stakeholders que subsisten en la organización.

ACTITUDES	Responsable, Iniciativa Propia, Espontaneidad, Creatividad, Líder, Organizada (o)
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el documento “Procedimiento para las comunicaciones internas” P-CMC-001 • Planificar y diseñar los mensajes emitidos en los medios internos de comunicación existentes en la compañía. • Actualizar la Intranet diariamente con información pertinente a la organización y al gremio • Coordinar el manejo de las siguientes Carteleras: Planta Oficina, Planta Extractora, Bloque 3 (Campo y Salud Ocupacional), Casino de La Hacienda, Enfermería, Campamento de Surimena y Dinamarca. Fomentando el diseño creativo y organización de mensajes. • Cambiar la información de las Carteleras en un lapso de 15 días, máximo. • Mantener constante comunicación con los corresponsales internos de Aceites Manuelita S.A. • Los correos electrónicos enviados a: comunicacionespalma@manuelita.com y plantacion@manuelitapalma.com , son recibidos por el comunicador social. Su función es responderlos, o seleccionarlos y destinarlos a la persona encargada del tema que manifieste el correo enviado a esas direcciones. • Elaborar el archivo fotográfico y audiovisual de los eventos que realice la institución. • El proceso de Inducción a los colaboradores nuevos de Aceites Manuelita S.A., cuenta con el documento: Procedimiento para la Inducción, P-CMC-002, el cual debe

	<p>cumplirse a cabalidad cada vez que se realice la inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los medios de comunicación cuando una situación específica lo amerite. • Elaborar artículos y publicaciones que conciernen a MANUELITA PALMA • El comunicador social de MANUELITA PALMA, debe mantener una constante interacción con el departamento de Comunicaciones del Ingenio Manuelita, para permanecer informado de los sucesos de la Corporación MANUELITA S.A. • Proporcionar asesoría para las ayudas didácticas (Ej. Presentaciones en Power Point, Afiches, Registro Fotográfico, Capacitaciones) que soliciten otros procesos. • Planificar y Diseñar estrategias que puedan generar en el colaborador Espíritu de Pertenencia hacia la Organización. • Disponer el manejo de la Cámara de Video Digital SONY
--	--

PROCESO ESTRATÉGICO												
	1	2	3	5	7	8	10	12	14	15		
Correcto	1	5		2	4	Respeto por la gente (2), Austeridad (2), Responsabilidad social (2), Integridad (1)	3	2	3	1		
Incorrecto	6	2	7	5	3		4	5	4	6		

PROCESOS PRODUCTIVOS												
	1	2	3	5	7	8	10	12	14	15		
						Respeto por la gente (4), Responsabilidad Social (2), Austeridad (2), Integridad (2)				12 Respondieron por lo menos uno de los objetivos.		
Correcto		30		16	2		16	12	4			
Incorrecto	59	29	59	43	57		43	47	55	47		

Palmistería no está incluida

PROCESOS DE SOPORTE												
	1	2	3	5	7	8	10	12	14	15		
Correcto		22		12	5	Respeto por la gente (5), Responsabilidad Social (2), Austeridad (3), Espíritu pionero (1), Integridad (1)	15	17	2	3 Respondieron al menos uno de los objetivos de la calidad		
Incorrecto	38	16	38	26	33		23	21	36	35		

En la encuesta de mantenimiento 2 no tienen ésta pregunta

Anexo 8

Tabulación Encuesta Sistema de Gestión de la Calidad

Anexo 9

DIAGNÓSTICO DE AUTOIMAGEN

1. **NECESIDAD:** Propiciar un estudio organizacional con el público interno de MANUELITA S.A. División Aceites y Grasas con el fin determinar las necesidades comunicativas e informativas al interior de la misma a partir de ello generar estrategias y proyectos planificados para mejorar los procesos que componen la organización y generar bienestar en sus colaboradores
2. **OBJETIVO:** Desarrollar un estudio en Manuelita S.A. División Aceites y Grasas, que permitan determinar como perciben los actores internos los aspectos que conforman la cultura corporativa, con el ánimo de estructurar procesos de .comunicación interna efectivos.
3. **ALCANCE:** Cultura Corporativa (valores, principios, direccionamiento estratégico)

3.1 Objetivo específico:

- Estructurar y determinar el grado de apropiación y reconocimiento de aspectos que abarcan la cultura corporativa (Misión, Visión, Valores, Política de la calidad).
- Presentar resultados y recomendaciones.

4. **TEMAS:** El análisis está dividido en 3 categorías.

- Grado de conocimiento y apropiación de los principios organizacionales.
- Grado de conocimiento y apropiación de la política de la calidad.
- Grado de conocimiento de la estructura organizacional y los roles laborales.

5. **MATRICES, GRAFICOS CON C/U DE LAS CATEGORÍAS**

TOTAL ENCUESTAS	104
Total Procesos Estratégicos	7
Total Procesos Productivos	59
Total Procesos de Soporte	38

CONOCIMIENTO Y APROPIACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS						
CULTURA CORPORATIVA		(%) CONOCIMIENTO CLARO DE				
PROCESO	No Encuestas	Visión	Misión	Historia	Logo	Valores
Estratégico	7	29	43	14	0	57
Productivo	59	27	27	0	0	3
Soporte	38	32	39	0	0	13

% DE APLICACIÓN DE LOS VALORES				
	PROCESOS ESTRATEGICO	PROCESOS PRODUCTIVO	PROCESOS DE SOPORTE	TOTAL
Integridad	14%	3%	3%	20%
Austeridad	29%	3%	8%	40%
Responsabilidad Social	29%	3%	5%	37%
Respeto por la gente	29%	7%	13%	49%
Espíritu pionero	0%	0%	3%	3%

POLITICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD (%)		
	Comprensión	Entendimiento de los objetivos
Proceso Estratégico	29	14
Proceso Productivo	20	20 % Respondieron por lo menos 1
Proceso de Soporte	45	8

	(%) CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA
Proceso Estratégico	71
Proceso Productivo	51
Proceso de Soporte	58

RETOS (%)	Proceso Estratégico	Proceso Productivo	Proceso de Soporte
Gestionar la cultura organizacional	14	0	3
Orientar la organización al cliente	29	2	0
Fortalecer el liderazgo gremial y la gestión de asuntos públicos	57	2	0
Aprovechar oportunidades de nuevos productos y servicios	57	2	0
Reducir los costos y maximizar la rentabilidad con desarrollo sostenible	57	3	8

